

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Экономический факультет  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
Кафедра экономики и финансов  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры экономики и финансов  
Протокол от «02» сентября 2019 г. №1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.15 АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

**АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

**38.05.01 Экономическая безопасность (уровень специалитета)**

(код и наименование направления подготовки (специальности))

**Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

направленность (профиль/специализация)

**Экономист**

квалификация

**Очная, заочная**

форма(ы) обучения

Год набора - 2020

Волгоград 2019 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

ст. преп. кафедры экономики и финансов Зеленский Андрей Геннадиевич  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой  
экономики и финансов, к.э.н., доцент Брехова Юлия Викторовна  
*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине (модулю).....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)..	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	28
6.1. Основная литература .....	28
6.2. Дополнительная литература .....	28
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	29
6.4. Нормативные правовые документы .....	29
6.5. Интернет-ресурсы .....	29
6.6. Иные источники.....	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	31

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина «Экономика» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-55	Способность применять инструменты финансово-экономического анализа и оценки в расчетах возможных экономических рисков и в составлении прогнозов динамики развития основных угроз экономической безопасности	ПК ОС-55.1	Способность применять инструменты финансово-экономического анализа и оценки в диагностике кризисного состояния предприятия, в расчетах возможных экономических рисков для предотвращения угроз экономической безопасности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Обеспечение эффективной работы системы управления рисками/ разработка системы управления рисками (Проф. стандарт «Специалист по управлению рисками», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 07 сентября 2015 г. N 591н)	ПК ОС-55.1	Исследует кризисы на предприятии и обосновывает необходимость антикризисного управления, его содержание на различных фазах кризиса, для предотвращения возможных последствий экономической безопасности предприятия
		Использует инструменты финансово-экономического анализа и оценки в диагностике кризисного состояния предприятия, определении вероятности его банкротства и выработке механизмов его финансового оздоровления
		Использует результаты диагностики кризисного состояния предприятия, для прогнозирования возможных экономических рисков, разработки и реализации антикризисной стратегии для предотвращения угроз экономической безопасности

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.15 «Антикризисный менеджмент» принадлежит к блоку вариативной части дисциплин. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 6 семестре (по заочной форме обучения дисциплина осваивается на 4 курсе), общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, экономического анализа, экономики организаций. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для возможности применять экономические знания в решении задач обеспечения экономической безопасности предприятия. Выработки способности применять инструменты финансово-экономического анализа и оценки в расчетах возможных экономических рисков и в составлении прогнозов динамики развития основных угроз экономической безопасности.

Учебная дисциплина Б1.В.15 «Антикризисный менеджмент» реализуется после изучения: Б1.Б.13.03 Микроэкономика, Б1.В.ДВ.03.01 Инновационный менеджмент.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 34 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 38 часов.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 8 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 60 часов, на контроль – 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом для очной формы обучения – зачет, для заочной формы обучения – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Кризисы в социально-экономическом развитии	10	2	-	2	-	6	О, Р
Тема 2	Кризисы на предприятии и необходимость антикризисного управления	9	2	-	2	-	5	О, Р
Тема 3	Диагностика кризисного состояния предприятия	12	4	-	2	-	6	О, Р
Тема 4	Содержание антикризисного управления на предприятии	9	2	-	2	-	5	О, Р
Тема 5	Механизмы финансового оздоровления кризисного предприятия	9	4	-	4	-	5	О, Р
Тема 6	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	10	2	-	2	-	6	О, Р
Тема 7	Управление персоналом в условиях кризиса	13	2	-	2	-	5	О, Р, Т
Промежуточная аттестация		-	-	-	-	-	-	зачёт
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>16</b>		<b>38</b>	<b>2 ЗЕ</b>

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Кризисы в социально-экономическом развитии	10	-	-	-	-	10	Р
Тема 2	Кризисы на предприятии и необходимость антикризисного управления	9	1	-	-	-	8	Р
Тема 3	Диагностика кризисного состояния предприятия	10	1	-	1	-	8	О, Р
Тема 4	Содержание антикризисного управления на предприятии	10	1	-	1	-	8	О, Р
Тема 5	Механизмы финансового оздоровления кризисного предприятия	11	1	-	-	-	10	Р
Тема 6	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	9	-	-	1	-	8	О, Р

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 7	Управление персоналом в условиях кризиса	9	-	-	1	-	8	О, Р, Т
Промежуточная аттестация		4						зачёт
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>2 ЗЕ</b>

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)*

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Типология кризисов социально-экономических систем по признакам: причина, характер, содержание, последствия. Теории циклического развития экономики. Закономерности и причины экономических кризисов. Фазы общественного цикла воспроизводства и их проявление.

Учения об экономическом цикле. Волны и фазы деловой активности. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов: исследования К.Маркса, А.Смита, Ж.-Б. Сэя, Дж.М.Кейнса, П. Самуэльсона, Дж. Сороса, тектология А.А.Богданова, теория «больших циклов» Н.Д.Кондратьева, циклы С.Кузнецца, циклы К. Джуглера, циклы Дж. Китчина, частные хозяйственные циклы. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков. Диалектика зарождения и распространения кризисных процессов в экономических системах. Кризисы XX-XXI вв.: Великая депрессия 30-х гг., азиатский кризис 1998 года, мировой экономический кризис 2008-2009 гг. Кризисные явления в переходных экономиках. Дискуссионные и проблемные вопросы причин экономических кризисов в современных исследованиях.

#### Тема 2. Кризисы на предприятии и необходимость антикризисного управления

Устойчивость организаций, функционирование и развитие социально-экономической системы. Сущность экономического кризиса на предприятии. Кризис как закономерное и случайное явление в экономике предприятия (одна из стадий жизненного цикла предприятия, результат воздействия внешних факторов макроэкономического характера, технико-технологических факторов, качества менеджмента и др.). Классификация кризисов по масштабам проявления, причинам возникновения, степени воздействия, времени воздействия, в зависимости от стадии стратегического развития предприятия, в зависимости от целей, находящихся под угрозой. Внешние и внутренние факторы кризиса. Причины, симптомы, последствия кризиса на предприятии. Кризисы организаций неэкономического характера. Стадии развития экономического кризиса по Р. Кристеку., С. Финку, З. Айвазяну и В. Кириченко. Взаимосвязь экономического содержания фаз кризиса, возможных последствий и необходимых мер по его устранению. Место антикризисного менеджмента в системе управления предприятием. Антикризисный менеджмент в широком и узком смысле. Отличительные признаки антикризисного менеджмента. Факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента.

### **Тема 3. Диагностика кризисного состояния предприятия**

Диагностика как процесс определения состояния экономической системы. Цель диагностики в системе антикризисного менеджмента. Комплексная диагностика предприятия, включающая ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала. Этапы и методы диагностики кризиса. Финансовый анализ в целях диагностики кризиса: информационная база, методы, построение аналитических форм. Анализ и оценка имущественного положения предприятия, ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности. Проведение углубленного и комплексного анализа бухгалтерской, оперативной и статистической отчетности неплатежеспособной организации с целью выявления причин ухудшения финансового состояния.

Прогнозирование кризиса с использованием количественных и качественных методов: модели Б. Альтмана, У. Бивера, Таффлера, Зайцевой О.П., Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г., А-счет Аргенти. Проблемы прогнозирования несостоятельности и пути их решения.

### **Тема 4. Содержание антикризисного управления на предприятии**

Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Понятие управляемых и неуправляемых процессов в организации.

Признаки и особенности антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Требования к системе, механизму и процессу управления. Функции и факторы антикризисного управления.

Эффективность антикризисного управления. Факторы и принципы эффективности антикризисного управления.

Роль стратегии в антикризисном управлении. Эволюция организации и принципов управления. Понятие внешних факторов кризисного развития.

Разработка и реализация выбранной антикризисной стратегии. Стратегические показатели деятельности организации. Основные этапы антикризисного стратегического планирования. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации. Эффективность внедрения антикризисной стратегии.

Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса. Антикризисный маркетинг. Анализ маркетинговой ситуации и планирование маркетинговых мероприятий. Применение методики бенчмаркинга в антикризисном управлении. Управление персоналом в кризисных условиях.

### **Тема 5. Механизмы финансового оздоровления кризисного предприятия**

Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления. Управление должником в ходе финансового оздоровления. Роль административного управляющего в процессе финансового оздоровления предприятия. Окончание процедуры финансового оздоровления.

Задачи разработки плана финансового оздоровления предприятий. Содержание и этапы разработки плана финансового оздоровления предприятия. Внутренние и внешние источники финансирования мероприятий финансового оздоровления мероприятий, совместное финансирование мероприятий плана финансового оздоровления. Проблемы обоснования и реализации мероприятий плана финансового оздоровления предприятия.

Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса. Антикризисный маркетинг. Анализ маркетинговой ситуации и планирование маркетинговых мероприятий. Применение методики бенчмаркинга в антикризисном управлении.

Особенности составления плана финансового оздоровления в различных отраслях народного хозяйства: в сельском хозяйстве, в промышленности.

Предпосылки реструктуризации. Специализация и стратегия реструктуризации. Бизнес-реинжиниринг.

Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности предприятия. Определение безнадежной дебиторской задолженности.

Определение инновационного потенциала кризисной организации. Расчёт вознаграждения изобретателей. Латеральный маркетинг как быстрый путь разработки инноваций. Формирование портфеля инновационных проектов.

### **Тема 6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении**

Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

Основные классификационные группы инвестиций, используемые в анализе инвестиционной деятельности.

Основные источники финансирования инвестиций, возможность их использования в современных условиях.

Факторы, обеспечивающие возможность реализации антикризисной инвестиционной политики в РФ.

Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Основные направления анализа деятельности предприятий для оценки степени их инвестиционной привлекательности.

Оценка инвестиционной привлекательности проектов. Выбор инвестиционных проектов. Показатели финансовой устойчивости проекта.

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

Причины и последствия кризиса персонала. Кризис персонала организации: управленческий кризис, инновационный кризис, репутационный кризис, переходный кризис, кризис стабильности. Деструктивное поведение персонала. Проблемы сопротивления персонала, возникающие в процессе реализации антикризисной стратегии на предприятии. Система антикризисного управления персоналом: объект управления, субъект управления, концепция управления персоналом организации, антикризисная кадровая стратегия и политика, функциональная подсистема, методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления. Последовательность реализации концепции антикризисного управления персоналом организации: разработка антикризисной кадровой политики, разработка принципов антикризисного управления персоналом, разработка планов управления кризисными ситуациями. Мобилизация кадрового потенциала кризисной организации.

Методы работы с персоналом в режиме антикризисного управления.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.15 «Антикризисный менеджмент» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Кризисы в социально-экономическом развитии	Закономерности и причины экономических кризисов. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов.	О, Р	Р
2	Кризисы на предприятии и необходимость	Внешние и внутренние факторы кризиса. Причины, симптомы, последствия кризиса на предприятии. Взаимосвязь экономического	О, Р	Р

	антикризисного управления	содержания фаз кризиса, возможных последствий и необходимых мер по его устранению.		
3	Диагностика кризисного состояния предприятия	Этапы и методы диагностики кризиса. Анализ и оценка имущественного положения предприятия, ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности.	О, Р	О, Р
4	Содержание антикризисного управления на предприятии	Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Признаки и особенности антикризисного управления. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса.	О, Р	О, Р
5	Механизмы финансового оздоровления кризисного предприятия	Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса. Антикризисный маркетинг.	О, Р	Р
6	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Основные направления анализа деятельности предприятий для оценки степени их инвестиционной привлекательности.	О, Р	О, Р
7	Управление персоналом в условиях кризиса	Причины и последствия кризиса персонала. Методы работы с персоналом в режиме антикризисного управления.	О, Р, Т	О, Р, Т

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.15 «Антикризисный менеджмент» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Кризисы в социально-экономическом развитии	Устный опрос, проверка реферата
Тема 2	Кризисы на предприятии и необходимость антикризисного управления	Устный опрос, проверка реферата
Тема 3	Диагностика кризисного состояния предприятия	Устный опрос, проверка реферата
Тема 4	Содержание антикризисного управления на предприятии	Устный опрос, проверка реферата
Тема 5	Механизмы финансового оздоровления кризисного предприятия	Устный опрос, проверка реферата
Тема 6	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	Устный опрос, проверка реферата
Тема 7	Управление персоналом в условиях кризиса	Устный опрос, проверка реферата, письменный тест
<b>Заочная форма</b>		
Тема 1	Кризисы в социально-экономическом развитии	Проверка реферата
Тема 2	Кризисы на предприятии и необходимость антикризисного управления	Проверка реферата
Тема 3	Диагностика кризисного состояния предприятия	Устный опрос, проверка реферата
Тема 4	Содержание антикризисного управления на предприятии	Устный опрос, проверка реферата
Тема 5	Механизмы финансового оздоровления кризисного предприятия	Проверка реферата
Тема 6	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	Устный опрос, проверка реферата
Тема 7	Управление персоналом в условиях кризиса	Устный опрос, проверка реферата, письменный тест

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Типовые оценочные материалы по теме 1 «Кризисы в социально-экономическом развитии»

###### Вопросы устного опроса:

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Типология кризисов социально-экономических систем по признакам: причина, характер, содержание, последствия.
3. Теории циклического развития экономики.
4. Закономерности и причины экономических кризисов.
5. Фазы общественного цикла воспроизводства и их проявление.
6. Волны и фазы деловой активности.

7. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов: исследования К.Маркса, А.Смита, Ж.-Б. Сэя,
8. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов: исследования Дж.М.Кейнса, П. Самуэльсона, Дж. Сороса,
9. Тектология А.А.Богданова, теория «больших циклов» Н.Д.Кондратьева, циклы С.Кузнецца, циклы К. Джаглера, циклы Дж. Китчина, частные хозяйственные циклы.

**Темы рефератов:**

1. Учения об экономическом цикле.
2. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков.
3. Диалектика зарождения и распространения кризисных процессов в экономических системах.
4. Кризисы XX-XXI вв.: Великая депрессия 30-х гг., азиатский кризис 1998 года, мировой экономический кризис 2008-2009 гг.
5. Кризисные явления в переходных экономиках.
6. Дискуссионные и проблемные вопросы причин экономических кризисов в современных исследованиях.

**Типовые оценочные материалы по теме 2 «Кризисы на предприятии и необходимость антикризисного управления»**

**Вопросы устного опроса:**

1. Сущность экономического кризиса на предприятии.
2. Классификация кризисов по масштабам проявления, причинам возникновения, степени воздействия, времени воздействия.
3. Классификация кризисов в зависимости от стадии стратегического развития предприятия, в зависимости от целей, находящихся под угрозой.
4. Внешние и внутренние факторы кризиса.
5. Причины, симптомы, последствия кризиса на предприятии.
6. Стадии развития экономического кризиса по Р. Кристеку., С. Финку, З. Айвазяну и В. Кириченко.
7. Взаимосвязь экономического содержания фаз кризиса, возможных последствий и необходимых мер по его устранению.
8. Антикризисный менеджмент в широком и узком смысле. Отличительные признаки антикризисного менеджмента.
9. Место антикризисного менеджмента в системе управления предприятием.

**Темы рефератов:**

1. Устойчивость организаций, функционирование и развитие социально-экономической системы.
2. Кризис как закономерное и случайное явление в экономике предприятия (одна из стадий жизненного цикла предприятия, результат воздействия внешних факторов макроэкономического характера, технико-технологических факторов, качества менеджмента и др.).
3. Кризисы организаций неэкономического характера.
4. Факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента.

**Типовые оценочные материалы по теме 3 «Диагностика кризисного состояния предприятия»**

**Вопросы устного опроса:**

1. Цель диагностики в системе антикризисного менеджмента.

2. Комплексная диагностика предприятия, включающая ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала.
3. Этапы и методы диагностики кризиса.
4. Финансовый анализ в целях диагностики кризиса: информационная база, методы, построение аналитических форм.
5. Анализ и оценка имущественного положения предприятия.
6. Анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, предприятия.
7. Анализ рентабельности и деловой активности предприятия.
8. Прогнозирование кризиса с использованием количественных и качественных методов: модели Б. Альтмана, У. Бивера, Таффлера.
9. Прогнозирование кризиса с использованием количественных и качественных методов: Зайцевой О.П., Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г., А-счет Аргенти.

#### **Темы рефератов:**

1. Диагностика как процесс определения состояния экономической системы.
2. Проведение углубленного и комплексного анализа бухгалтерской, оперативной и статистической отчетности неплатежеспособной организации с целью выявления причин ухудшения финансового состояния.
3. Проблемы прогнозирования несостоятельности и пути их решения.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 4 «Содержание антикризисного управления на предприятии»**

##### **Вопросы устного опроса:**

1. Понятие управляемых и неуправляемых процессов в организации.
2. Признаки и особенности антикризисного управления.
3. Основные черты антикризисного управления.
4. Требования к системе, механизму и процессу управления.
5. Функции и факторы антикризисного управления.
6. Эффективность антикризисного управления.
7. Роль стратегии в антикризисном управлении.
8. Понятие внешних факторов кризисного развития.
9. Разработка и реализация выбранной антикризисной стратегии.
10. Стратегические показатели деятельности организации.
11. Основные этапы антикризисного стратегического планирования.
12. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию.
13. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса.
14. Антикризисный маркетинг.
15. Применение методики бенчмаркинга в антикризисном управлении.
16. Управление персоналом в кризисных условиях

##### **Темы рефератов:**

1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
3. Факторы и принципы эффективности антикризисного управления.
4. Эволюция организации и принципов управления.
5. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации. Эффективность внедрения антикризисной стратегии.
6. Анализ маркетинговой ситуации и планирование маркетинговых мероприятий.

## **Типовые оценочные материалы по теме 5 «Механизмы финансового оздоровления кризисного предприятия»**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления.
  2. Управление должником в ходе финансового оздоровления.
  3. Роль административного управляющего в процессе финансового оздоровления предприятия. Окончание процедуры финансового оздоровления.
  4. Задачи разработки плана финансового оздоровления предприятий.
  5. Содержание и этапы разработки плана финансового оздоровления предприятия.
  6. Внутренние и внешние источники финансирования мероприятий финансового оздоровления мероприятий, совместное финансирование мероприятий плана финансового оздоровления.
  7. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса.
  8. Антикризисный маркетинг.
  9. Анализ маркетинговой ситуации и планирование маркетинговых мероприятий.
- Применение методики бенчмаркинга в антикризисном управлении.
10. Бизнес-реинжиниринг.
  11. Определение инновационного потенциала кризисной организации. Расчёт вознаграждения изобретателей.
  12. Латеральный маркетинг как быстрый путь разработки инноваций. Формирование портфеля инновационных проектов.

### **Темы рефератов:**

1. Проблемы обоснования и реализации мероприятий плана финансового оздоровления предприятия.
2. Особенности составления плана финансового оздоровления в различных отраслях народного хозяйства: в сельском хозяйстве, в промышленности.
3. Предпосылки реструктуризации. Специализация и стратегия реструктуризации.
4. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности предприятия. Определение безнадежной дебиторской задолженности.

## **Типовые оценочные материалы по теме 6 «Инвестиционная политика в антикризисном управлении»**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Понятие, цели и задачи инвестиционной политики в антикризисном управлении
2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
3. Основные классификационные группы инвестиций, используемые в анализе инвестиционной деятельности.
4. Основные источники финансирования инвестиций, возможность их использования в современных условиях.
5. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
6. Основные направления анализа деятельности предприятий для оценки степени их инвестиционной привлекательности.
7. Оценка инвестиционной привлекательности проектов.
8. Критерии выбора инвестиционных проектов.

### **Темы рефератов:**

1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
2. Факторы, обеспечивающие возможность реализации антикризисной инвестиционной политики в РФ.
3. Показатели финансовой устойчивости проекта.

### **Типовые оценочные материалы по теме 7 «Управление персоналом в условиях кризиса»**

#### **Вопросы устного опроса:**

1. Причины и последствия кризиса персонала.
2. Кризис персонала организации: управленческий кризис, инновационный кризис.
3. Кризис персонала организации: репутационный кризис, переходный кризис, кризис стабильности.
4. Деструктивное поведение персонала.
5. Система антикризисного управления персоналом: объект управления, субъект управления, концепция управления персоналом организации, антикризисная кадровая стратегия и политика, функциональная подсистема и т.д.
6. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.
7. Последовательность реализации концепции антикризисного управления персоналом организации: разработка антикризисной кадровой политики, разработка принципов антикризисного управления персоналом, разработка планов управления кризисными ситуациями.
8. Методы работы с персоналом в режиме антикризисного управления.

#### **Темы рефератов:**

1. Антикризисная кадровая политика по управлению человеческими ресурсами
2. Особенности формирования системы антикризисного управления персоналом
3. Проблемы сопротивления персонала, возникающие в процессе реализации антикризисной стратегии на предприятии.
4. Мобилизация кадрового потенциала кризисной организации.

#### **Вопросы для тестирования:**

1. Две тенденции существования социально-экономической системы  
А) функционирование и развитие  
Б) развитие и сокращение  
В) рост и падение  
Г) рост и риск  
Д) функционирование и прекращение действий
2. Поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность социально-экономической системы  
А) функционирование  
Б) развитие  
В) разработка  
Г) неопределенность в развитии  
Д) жизненный цикл

3. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости окружающей среде

- А) кризис
- Б) модернизация
- В) циклическая тенденция развития
- Г) реструктуризация
- Д) подъем в экономике

4. Какой кризис протекает незаметно и поэтому наиболее опасен?

- А) латентный кризис
- Б) экологический кризис
- В) циклический кризис
- Г) технологический кризис
- Д) нет верного ответа

5. Какие факторы платежеспособности в большей степени воздействуют на финансовое состояние предприятий

- А) внешние
- Б) внутренние
- В) субъективные
- Г) объективные
- Д) нет верного варианта

6. Исполнителем внесудебного процесса финансового оздоровления является ...

- А) антикризисный управляющий
- Б) арбитражный управляющий
- В) налоговый инспектор
- Г) судебный исполнитель
- Д) независимый эксперт

7. Для определения категории антикризисного управления, достаточно классифицировать существующие подходы к антикризисному управлению по двум признакам

- А) степени теоретической разработанности и степени превентивности
- Б) степени практической разработанности и степени превентивности
- В) степени лаконичной разработанности и степени превентивности
- Г) степени теоретической разработанности и степени запрета
- Д) степени теоретической разработанности и степени доступности

8. Каким принципам должна отвечать система антикризисного управления предприятием:

- А) все ответы верны
- Б) Возможность дестабилизации
- В) Ранняя диагностика развития кризисных явлений в деятельности предприятия
- Г) Бюджетирование

Д) Дифференциация отклонений по степени их опасности для развития предприятия.

9. Какое желаемое качество должно быть у диагностирования?

- А) Воспроизводимость исследования
- Б) Изменение процедуры
- В) Исследование объекта
- Г) Контроль
- Д) Реализация

10. На чем строится экспертная диагностика?

- А) Информация
- Б) Контроль
- В) Анализ
- Г) Оценка
- Д) Метод

11. Какой анализ проводится арбитражным управляющим, где результаты указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника?

- А) Активы и пассивы
- Б) Внеоборотные активы
- В) Текущие налоговые активы
- Г) Прочие краткосрочные активы
- Д) Готовая продукция

12. Что входит в область маркетинга?

- А) Ценовая политика
- Б) Производство продукции
- В) Процесс реализации
- Г) Эффективное продвижение товара на рынке
- Д) Поиск новых рынков

13. Что входит в область инновационной деятельности?

- А) Направления исследований
- Б) Обеспечение роста прибыли в плановом периоде
- В) Согласованность с внешними обстоятельствами
- Г) Источники финансирования
- Д) Необходимый уровень производства

14. Когда внедрение новой инновационной стратегии оказывается наиболее эффективной? (в рамках общего графика мероприятий)

- А) когда новая стратегия совмещается с уже адаптированной
- Б) когда новая стратегия автономна от адаптированной
- В) когда новая стратегия полностью отличается с адаптированной
- Г) в любом случае
- Д) когда новая стратегия резко отличается с уже адаптированной

15. По принципам расчета к показателю срока окупаемости близок метод расчета средней доходности

- А) инвестиций
- Б) инфляции
- В) патента
- Г) риска
- Д) налоговых поступлений

16. Что из нижеперечисленного не относится к важным направлениям реструктуризации?

- А) реструктуризация сбытовой структуры
- Б) реструктуризация организационной структуры
- В) реструктуризация финансовой структуры
- Г) реструктуризация портфеля заказов
- Д) реструктуризация производственной структуры

17. Как называется одна из форм прекращения деятельности предприятия в случае, если оно признано не состоятельным?

- А) реорганизация
- Б) реставрация
- В) реструктуризация
- Г) отчуждение
- Д) ликвидация

18. Неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала

- А) банкротство
- Б) экономический кризис
- В) финансовый кризис
- Г) предпринимательство
- Д) нет верного варианта ответа

19. Что не входит в реорганизационную группу мер, принимаемых к предприятиям-банкротам

- А) добровольная ликвидация
- Б) наблюдение
- В) до судебная санация
- Г) внешнее управление
- Д) мировое соглашение

20. Система оперативных мер по реформированию всех систем управления с учетом возможных финансовых и иных рисков

- А) антикризисное управление
- Б) управление доходами
- В) управление расходами

- Г) управление бюджетом
- Д) первичное управление

Ответы: 1. А, 2. А, 3. А, 4. А, 5. А, 6. А, 7. А, 8. А, 9. А, 10. А, 11. А, 12. А, 13. А, 14. А, 15. А, 16. А, 17. А, 18. А, 19. А, 20. А.

### **Шкала оценивания**

#### **Устный опрос и решение задач**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет методами анализа экономических явлений и процессов, закономерности функционирования современной экономики с позиций ее институциональной структуры;
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа взаимосвязи экономические явления, процессов и институтов, умеет выявлять проблемы экономического характера при анализе правоприменительных практик, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации методологией экономического анализа деятельности предприятия
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области экономических процессов и явлений

#### **Тестирование**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

#### **Проверка реферата**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

### Проверка контрольной работы

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке контрольной работы во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке контрольной работы является демонстрация владения методологией экономического исследования, методами и приемами анализа экономических явлений с помощью стандартных теоретических моделей, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание методологии экономического исследования, методами и приемами анализа экономических явлений с помощью стандартных теоретических моделей, в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части методологии экономического исследования, методами и приемами анализа экономических явлений с помощью стандартных теоретических моделей, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание методологии экономического исследования, методами и приемами анализа экономических явлений с помощью стандартных теоретических моделей, в рамках осваиваемой компетенции,
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания методологии экономического исследования, методами и приемами анализа экономических явлений с помощью стандартных теоретических моделей, в рамках осваиваемой компетенции.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-55	Способность применять инструменты финансово-экономического анализа и оценки в расчетах возможных экономических рисков и в составлении прогнозов динамики развития основных угроз экономической безопасности	ПК ОС-55.1	Способность применять инструменты финансово-экономического анализа и оценки в диагностике кризисного состояния предприятия, в расчетах возможных экономических рисков для предотвращения угроз экономической безопасности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК ОС-55.1	Исследует кризисы на предприятии и обосновывает необходимость антикризисного управления, его содержание на различных фазах кризиса, для предотвращения возможных последствий экономической безопасности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описывает закономерности и причины экономических кризисов.</li> <li>• Обосновывает необходимость антикризисного управления при наступлении угрозы банкротства предприятия.</li> <li>• Объясняет возможные угрозы экономической безопасности предприятия от последствий различных фаз кризиса.</li> </ul>
	Использует инструменты финансово-экономического анализа и оценки в диагностике кризисного состояния предприятия, определении вероятности его банкротства и выработке механизмов его финансового оздоровления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использует методы и приемы экономического анализа для проведения оценки имущественного положения предприятия, его ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности.</li> <li>• Проводит диагностику кризисного состояния предприятия, оценку вероятности ее банкротства с использованием количественных и качественных методов и моделей.</li> <li>• Выделяет возможные угрозы экономической безопасности предприятия и выработывает механизмы его финансового оздоровления.</li> </ul>
	Использует результаты диагностики кризисного состояния предприятия, для прогнозирования возможных экономических рисков, разработки и реализации антикризисной стратегии для предотвращения угроз экономической безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Классифицирует экономические риски и их последствия для экономической безопасности предприятия.</li> <li>• Выделяет по результатам диагностики финансово-экономического состояния предприятия экономические риски, которые несут угрозу экономической безопасности анализируемого предприятия.</li> <li>• Разрабатывает антикризисную стратегию, оперативные и тактические мероприятия по выходу предприятия из кризисного состояния.</li> </ul>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к зачету по дисциплине «Антикризисный менеджмент»

1. Закономерности и причины экономических кризисов.
2. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов: исследования К.Маркса, А.Смита, Ж.-Б. Сэя,
3. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов: исследования Дж.М.Кейнса, П. Самуэльсона, Дж. Сороса.
4. Тектология А.А.Богданова, теория «больших циклов» Н.Д.Кондратьева, циклы С.Кузнецца, циклы К. Джаглера, циклы Дж. Китчина, частные хозяйственные циклы.
5. Сущность экономического кризиса на предприятии.
6. Классификация кризисов по масштабам проявления, причинам возникновения, степени воздействия, времени воздействия, в зависимости от стадии стратегического развития предприятия, в зависимости от целей, находящихся под угрозой.
7. Внешние и внутренние факторы кризиса.
8. Причины, симптомы, последствия кризиса на предприятии.

9. Антикризисный менеджмент в широком и узком смысле. Отличительные признаки антикризисного менеджмента.
10. Место антикризисного менеджмента в системе управления предприятием.
11. Цель диагностики в системе антикризисного менеджмента.
12. Комплексная диагностика предприятия, включающая ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала.
13. Этапы и методы диагностики кризиса.
14. Финансовый анализ в целях диагностики кризиса: информационная база, методы, построение аналитических форм.
15. Анализ финансового состояния предприятия.
16. Прогнозирование кризиса с использованием количественных и качественных методов: модели Б. Альтмана, У. Бивера, Таффлера, Зайцевой О.П., Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г., А-счет Аргенти.
17. Признаки, особенности и основные черты антикризисного управления.
18. Функции и факторы антикризисного управления.
19. Эффективность антикризисного управления.
20. Разработка и реализация выбранной антикризисной стратегии.
21. Основные этапы антикризисного стратегического планирования.
22. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса.
23. Управление персоналом в кризисных условиях
24. Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления.
25. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса.
26. Антикризисный маркетинг.
27. Бизнес- реинжиниринг.
28. Понятие, цели и задачи инвестиционной политики в антикризисном управлении
29. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
30. Оценка инвестиционной привлекательности проектов. Критерии выбора инвестиционных проектов.
31. Причины и последствия кризиса персонала.
32. Система антикризисного управления персоналом: объект управления, субъект управления, концепция управления персоналом организации, антикризисная кадровая стратегия и политика, функциональная подсистема и т.д.
33. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

**Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в приложении 1 РПД.**

### **Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценивания на экзамене является:

при оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Демонстрация знаний основных теоретических положений в полном объеме. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение
------------	---

	навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
89% - 75%	Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
74% - 60%	Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
менее 60%	Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.

Уровень знаний, умений и навыков, обучающегося на заочной форме обучения при решении контрольной работы, проверяется путем подсчета количество верных ответов, которые дал студент на вопросы контрольной работы. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам выполнения контрольной работы, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам контрольной работы;  
В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы контрольной работы;

О – общее количество вопросов в контрольной работе.

#### 4.4. Методические материалы

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системы в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;

- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется

текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература.**

1. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451936> (дата обращения: 21.09.2020).

2. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент: Монография / Кукушкина В.В. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с. (Научная мысль) (Обложка. КБС)ISBN 978-5-16-010797-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/537722> (дата обращения: 21.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

3. Теория антикризисного менеджмента: Учебник / А.Н.Ряховская - Москва : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. (Магистратура) ISBN 978-5-9776-0352-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/504884> (дата обращения: 21.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

4. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 417 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04526-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450545> (дата обращения: 21.09.2020).

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450198> (дата обращения: 21.09.2020).

2. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451795> (дата обращения: 21.09.2020).

3. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 343 с. — (Бакалавр.Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3179-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/447754> (дата обращения: 21.09.2020).

4. Кован, С. Е. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач. Практикум : учебное пособие / Сергей Евгеньевич Кован ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Проспект, 2020. - 190 с. : табл. - Список литературы: с. 188. - Текст (визуальный) : непосредственный. - 40900-ч.з., 40907, б/у2361(14), б/у2366(9)-аб. - 65.291.9я7. - ISBN 978-5-392-30844-6 : 400-00; 363-64. - Текст (визуальный) : непосредственный.

5. Коротков, Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449747> (дата обращения: 21.09.2020).

6. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент: Монография / Кукушкина В.В. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 328 с. (Научная мысль) (Обложка. КБС)ISBN 978-5-16-

010797-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/600363> (дата обращения: 21.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

7. Огарков, А. А. Антикризисный менеджмент : Учеб. / А. А. Огарков ; ВАГС. - Волгоград : Изд-во ВАГС, 2007. - 303 с. - Текст (визуальный) : непосредственный. - б/н(3)-ч.з.1, (3)-ч.з.2, (49)-аб. - 65.050я7. - 174-00. - Текст (визуальный) : непосредственный. – БД «Труды ВИУРАНХиГС»

8. Файншмидт, Е. А. Практика антикризисного менеджмента : учебное пособие / Е. А. Файншмидт, Т. В. Юрьева. — Москва : Евразийский открытый институт, 2010. — 164 с. — ISBN 978-5-374-00344-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/11072.html> (дата обращения: 21.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

Отсутствует.

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации. — М.: Б.и., 1993.
2. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации
4. Налоговый кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ. Ч. 1.
5. Налоговый кодекс РФ от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ч. 2.
6. Федеральный закон от 26 октября 2006 г. «О защите конкуренции» №135-ФЗ.
7. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. "О несостоятельности (банкротстве)" №127-ФЗ.
8. Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. N 948-I "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках".
9. Федеральный закон от 21.11.1996 «О бухгалтерском учете» №129-ФЗ.
10. Федеральный закон от 13.03.2006 "О рекламе" №38-ФЗ.
11. Федеральный закон от 26.12.1995 «Об акционерных обществах» №208-ФЗ.
12. Федеральный закон от 03.11.2006 «Об автономных учреждениях» №174-ФЗ.
13. Федеральный закон от 14.11.2002 «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» №161-ФЗ.
14. Федеральный закон от 22.04.1996 «О рынке ценных бумаг» №39-ФЗ.
15. Федеральный закон от 29.10.1998 «О лизинге» №164-ФЗ.
16. ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации».

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт Государственной Думы РФ - [duma.gov.ru](http://duma.gov.ru)
2. Официальный сайт Совета Федерации - [council.gov.ru](http://council.gov.ru)
3. Официальный сайт Правительства РФ - [правительство.рф](http://pravительство.рф)
4. Официальный сайт Министерства финансов Волгоградской области - [volgafin.volganet.ru](http://volgafin.volganet.ru)
5. Официальный сайт Министерства финансов РФ - [minfin.ru](http://minfin.ru)
6. Официальный сайт Пенсионного фонда России - [pfrf.ru](http://pfrf.ru)
7. Официальный сайт Правительства Волгоградской области - [volganet.ru](http://volganet.ru)
8. Официальный сайт Администрации Волгоградской области - [www.volganet.ru](http://www.volganet.ru).
9. Официальный сайт Волгоградского регионального отделения Фонда социального страхования - [volgrofss.ru](http://volgrofss.ru)

10. Официальный сайт Управления Федерального Казначейства по Волгоградской области - [volgograd.roskazna.ru](http://volgograd.roskazna.ru)
11. Официальный сайт Федерального Казначейства (Казначейства России) - [roskazna.ru](http://roskazna.ru)
12. Официальный сайт Федерального Фонда обязательного медицинского страхования - [ffoms.ru](http://ffoms.ru)
13. Официальный сайт Фонда социального страхования - [fss.ru](http://fss.ru)
14. Официальный сайт Федеральной налоговой службы: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)
15. Официальный сайт ЦБ РФ: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
16. СПС «Консультант Плюс»
17. СПС «Гарант»
18. ЭБС Лань <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html#> Свободный доступ.
19. ЭБС IPRbooks <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>. Свободный доступ.
20. Электронное издательство «ЮРАЙТ» // <http://www.biblio-online.ru>. Свободный доступ.

#### **6.6. Иные источники**

Отсутствует.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD, MS EXCEL – для таблиц, диаграмм).

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Фонды оценочных средств  
промежуточной аттестации  
по дисциплине «Антикризисный менеджмент»**

Вопросы к зачету

1. Закономерности и причины экономических кризисов.
2. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов: исследования К.Маркса, А.Смита, Ж.-Б. Сэя,
3. Теории экономических циклов и причин экономических кризисов: исследования Дж.М.Кейнса, П. Самуэльсона, Дж. Сороса.
4. Тектология А.А.Богданова, теория «больших циклов» Н.Д.Кондратьева, циклы С.Кузнецца, циклы К. Джаглера, циклы Дж. Китчина, частные хозяйственные циклы.
5. Сущность экономического кризиса на предприятии.
6. Классификация кризисов по масштабам проявления, причинам возникновения, степени воздействия, времени воздействия, в зависимости от стадии стратегического развития предприятия, в зависимости от целей, находящихся под угрозой.
7. Внешние и внутренние факторы кризиса.
8. Причины, симптомы, последствия кризиса на предприятии.
9. Антикризисный менеджмент в широком и узком смысле. Отличительные признаки антикризисного менеджмента.
10. Место антикризисного менеджмента в системе управления предприятием.
11. Цель диагностики в системе антикризисного менеджмента.
12. Комплексная диагностика предприятия, включающая ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала.
13. Этапы и методы диагностики кризиса.
14. Финансовый анализ в целях диагностики кризиса: информационная база, методы, построение аналитических форм.
15. Анализ финансового состояния предприятия.
16. Прогнозирование кризиса с использованием количественных и качественных методов: модели Б. Альтмана, У. Бивера, Таффлера, Зайцевой О.П., Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г., А-счет Аргенти.
17. Признаки, особенности и основные черты антикризисного управления.
18. Функции и факторы антикризисного управления.
19. Эффективность антикризисного управления.
20. Разработка и реализация выбранной антикризисной стратегии.
21. Основные этапы антикризисного стратегического планирования.
22. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса.
23. Управление персоналом в кризисных условиях
24. Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления.
25. Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса.
26. Антикризисный маркетинг.
27. Бизнес- реинжиниринг.
28. Понятие, цели и задачи инвестиционной политики в антикризисном управлении
29. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
30. Оценка инвестиционной привлекательности проектов. Критерии выбора инвестиционных проектов.
31. Причины и последствия кризиса персонала.

32. Система антикризисного управления персоналом: объект управления, субъект управления, концепция управления персоналом организации, антикризисная кадровая стратегия и политика, функциональная подсистема и т.д.

33. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.