

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

---

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 22.09.2023 г.

**АДАптированная программа магистратуры**

**Региональное управление и муниципальный менеджмент**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.11 «Антикризисное управление в российском регионе»  
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся  
инвалидов**

по направлению подготовки (специальности)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

---

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

Региональное управление и муниципальный менеджмент

*направленность (профиль/специализация)*

*Магистр*

---

*квалификация*

*очная, заочная*

---

*форма(ы) обучения*

*год набора 2024 год*

Волгоград, 2023 г.

**Автор–составитель:**

канд. экон. наук,  
доцент кафедры государственного управления  
и менеджмента

Богомолова И.В.

Заведующий кафедрой  
государственного управления и менеджмента,  
канд. экон. наук

Сырбу А.Н.

**РПД Б1.В.11 «Антикризисное управление в российском регионе»** одобрена на заседании  
кафедры государственного управления и менеджмента.  
Протокол от «30» августа 2023 г. № 1

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
1.1. Осваиваемые компетенции	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
1.2. Результаты обучения	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
3.1. Структура дисциплины	6
3.2. Содержание дисциплины	
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	11
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	11
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	19
5.1. Методы проведения экзамена	19
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	19
6. Методические материалы по освоению дисциплины.....	22
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	27
7.1. Основная литература	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.2. Дополнительная литература	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.5. Иные источники	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	28

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

## 1.1. Осваиваемые компетенции

1.1. Дисциплина Б1.В.11 «Антикризисное управление в российском регионе» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-7	Способен к применению законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, в том числе к осуществлению подготовки проектов нормативных правовых актов и их технико-экономическому обоснованию	ПКр-7.2.2	Способен к применению законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, к управлению кризисными ситуациями в социально-экономическом развитии региона
ПКс-3	Способен организовывать исполнение, оценивать качество управленческих решений и осуществлять административные процессы	ПКс-3.2.1	Способен организовывать исполнение, оценивать качество управленческих решений и осуществлять административные процессы для решения социально-экономических проблем, в том числе в кризисных ситуациях

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

Способен к применению законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, к управлению кризисными ситуациями в социально-экономическом развитии региона	ПКр-7.2.2	на уровне знаний: знает принципы и законы функционирования рыночной экономики на микроуровне (потребители, фирмы, отдельные рынки), на макроуровне (экономика в целом) и на уровне мирового хозяйства и международных экономических отношений.
		на уровне умений: применяет методы планирования и организации работы при антикризисном управлении в регионе Распознает стадии развития кризиса и принимает адекватные управленческие решения
		на уровне навыков: Оценивает и прогнозирует конкурентоспособность различных объектов управления.
Способен организовывать исполнение, оценивать качество управленческих решений и осуществлять административные процессы для решения социально-экономических проблем, в том числе в кризисных ситуациях	ПКс-3.2.1	на уровне знаний: знает как оценивать качество управленческих решений и осуществлять административные процессы для решения социально-экономических проблем, в том числе в кризисных ситуациях
		на уровне умений: Распознает стадии развития кризиса и принимает адекватные управленческие решения
		на уровне навыков: Аналитически обрабатывает учетную и отчетную информацию с целью принятия хозяйственных решений и получения оценки эффективности функционирования объектов

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.11 «Антикризисное управление в российском регионе» принадлежит к блоку вариативная часть. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 3 семестре (по заочной форме обучения дисциплина осваивается на втором году обучения в течение сессии 2), общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часа).

Учебная дисциплина Б1.В.11 «Антикризисное управление в российском регионе» реализуется после изучения дисциплин: Б1.Б.02 Теория и механизмы современного государственного управления, Б1.В.01 Система государственного и муниципального управления.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по видам учебных занятий – 24 часа (4 часа лекций и 20 часов семинаров) и на самостоятельную работу обучающихся – 48 часов.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по видам учебных занятий – 12 часов (4 часа лекций и 8 часов семинаров), на самостоятельную работу обучающихся – 92 часов, на контроль – 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>3 семестр</b>								
Тема 1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально - экономическом развитии региона. Институт банкротства. Антикризисное управление территориальным развитием	12	2	-	3		8	О
Тема 2	Зарубежный опыт антикризисного управления	12	2	-	3		8	О
Тема 3	Формирование и проявление антикризисного управления	12	-	-	4		8	О
Тема 4	Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.	12	-	-	4		8	О
Тема 5	Государственное регулирование	12	2	-	3		8	О

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	кризисных ситуаций. Стратегия и тактика антикризисного управления регионом.							
Тема 6	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.	12	2	-	3		8	О, Т
Промежуточная аттестация		-						зачет
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>8</b>		<b>20</b>		<b>80</b>	
<i>Заочная форма обучения</i>								
<i>2 курс сессия 2</i>								
Тема 1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии региона. Институт банкротства. Антикризисное управление территориальным развитием	11	1	-	1		9	О
Тема 2	Зарубежный опыт антикризисного управления	11	1	-	1		9	О
Тема 3	Формирование и проявление антикризисного управления	11	-	-	2		9	О, Р
Тема 4	Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.	11	1	-	1		9	Р
Тема 5	Государственное регулирование кризисных ситуаций. Стратегия и тактика антикризисного управления регионом.	12	1	-	1		10	О
Тема 6	Инновации и	12	-	-	2		10	О, Т

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	механизмы повышения антикризисной устойчивости.							
Промежуточная аттестация								<b>Зачет</b>
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>4</b>		<b>8</b>		<b>92</b>	<b>4</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)*

### 3.2 Содержание дисциплины (модуля)

**Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально - экономическом развитии региона. Институт банкротства. Антикризисное управление территориальным развитием.**

Сущность кризисов и их проявление в экономических системах. Основные причины возникновения кризисов. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.

Особенности и виды экономических кризисов. Общепринятая классификация экономических кризисов. Экономические кризисы на микро и макроуровне.

Предмет антикризисного управления.

Основные положения антикризисного управления.

Кризисы в социально-экономическом развитии. Кризис и его роль в процессах социально-экономического развития. Причины возникновения кризисных ситуаций. Виды кризисов. Последствия в результате разрешения кризиса. Роль человеческого фактора в кризисных ситуациях.

Кризисы в тенденциях развития экономики. Социально- политические кризисы. Возможность появления экономических кризисов.

Фазы циклов и их проявление. Социальный конфликт и его особенности. Содержание политического конфликта, его структура. Классификация внутривнутриполитических конфликтов.

Причины и возможные последствия социальных кризисов.

Роль государства в преодолении социально- политического кризиса.

Кризисы в управлении организацией (компанией, фирмой, предприятием). Факторы развития организации, характеризующие опасность кризиса. Соотношение понятия «симптом», «причина» и «фактор кризиса». Этапы цикла развития фирмы. Вероятность и опасность кризиса.

Признаки и порядок установления банкротства. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.

Диагностика банкротства. Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики банкротства. Система коэффициентов для установления структуры баланса неплатежеспособных предприятий.



Основные причины банкротства регионов РФ. Тяжелая экономическая ситуация в конкретном регионе. Специфика местного финансового менеджмента.

## **Тема 2. Зарубежный опыт антикризисного управления.**

«Новый курс» Ф. Д.Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.

Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945–1952). Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах. Проблемы использования зарубежного опыта в России.

## **Тема 3. Формирование и проявление антикризисного управления.**

Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессах управления. Относительно управляемые и неуправляемые процессы антикризисного управления.

Антикризисное развитие. Возможность и необходимость антикризисного управления.

Основные характеристики антикризисного управления.

Факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления. Диагностика, объекты диагностики, цели, задачи. Процедура диагностики. Принципы проведения эффективного контроля на кризисном предприятии. Целесообразность проведения реструктуризации. Практическое значение принципов реструктуризации. Этапы реструктуризации.

Стратегия и тактика в антикризисном управлении.

Технологии антикризисного управления. Потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении.

Основные этапы антикризисного стратегического планирования, их характеристика.

Связь между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой. Особенность технологии антикризисного управления

## **Тема 4. Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.**

Диагностика и оценка финансового состояния. Маркетинг и организационно-производственный менеджмент. Антикризисное бизнес-планирование. Организация ликвидации предприятия.

Организационные преобразования. Риски в антикризисном управлении

Антикризисные цели и задачи реорганизации предприятий. Симптомы и причины, обуславливающие актуальность организационных преобразований.

Типы нововведений, используемых при реорганизации управления. Организационные преобразования наиболее характерные для антикризисного управления. Формы внешней реорганизации предприятий в кризисной ситуации.

Понятие риска и его природа. Критерии классификации рисков в антикризисном управлении. Процесс антикризисного управления риском. Методы снижения риска.

Основы управления инвестиционным процессом. Виды инвестиций при анализе инвестиционной деятельности. Факторы, влияющие на инвестиционную деятельность в России. Основные источники финансирования инвестиций и возможности их использования в современных условиях. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия. Методы оценки инвестиционных проектов.

Человеческий капитал в антикризисном управлении. Связь человеческого капитала с управлением социально-экономическими процессами.

Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления. Управление развитием человеческого капитала.

Механизм управления и методы оценки человеческого капитала.

Психологические аспекты антикризисного управления. Факторы, влияющие на появление стресса у руководителя. Психологические состояния, характерные для стадии возникновения кризиса в деятельности. Изменения в индивидуальном и групповом поведении для преодоления кризиса. Личностные факторы руководителя и сотрудников, влияющие на успешность преодоления кризисных ситуаций.

#### **Тема 5. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Стратегия и тактика антикризисного управления регионом.**

Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.

Роль государства в рыночной экономике.

Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Управление рисками и инвестиционная политика в условиях кризиса. Природа и классификация управленческих рисков.

Классификация рисков в антикризисном управлении.

Управление риском: возможности, средства, факторы.

Роль стратегии в антикризисном управлении.

Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления. Организация внедрения антикризисной стратегии.

Концепция и система управления качеством жизни населения региона (города) в рамках антикризисного управления.

#### **Тема 6. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.**

Инновационные проекты. Социальные, технологические, технические информационные аспекты новаций. Социо-политическая среда процесса управленческих решений.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.11 «Антикризисное управление в российском регионе» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально - экономическом развитии региона. Институт банкротства. Антикризисное управление территориальным развитием	Диагностика банкротства. Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики банкротства. Основные причины банкротства регионов РФ. Тяжелая экономическая ситуация в конкретном регионе. Специфика местного финансового менеджмента.	О	О
2	Зарубежный опыт антикризисного управления	«Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах. Проблемы использования зарубежного опыта в России.	О	О
3	Формирование и проявление антикризисного	Основные характеристики антикризисного управления. Факторы, влияющие на эффективность	О	О, Р

	управления	антикризисного управления. Связь между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой.		
4	Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.	Понятие риска и его природа. Основы управления инвестиционным процессом. Виды инвестиций при анализе инвестиционной деятельности. Факторы, влияющие на инвестиционную деятельность в России. Методы оценки инвестиционных проектов.	О	О, Р
5	Государственное регулирование кризисных ситуаций. Стратегия и тактика антикризисного управления регионом.	Разработка антикризисной стратегии. Концепция и система управления качеством жизни населения региона (города) в рамках антикризисного управления.	О	О
6	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.	Социо-политическая среда процесса управленческих решений.	О, Т	О, Т

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

В ходе реализации дисциплины Б1.В.11 «Антикризисное управление в российском регионе» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально -экономическом развитии региона. Институт банкротства. Антикризисное управление территориальным развитием	Устный опрос
Тема 2	Зарубежный опыт антикризисного управления	Устный опрос
Тема 3	Формирование и проявление антикризисного управления	Устный опрос
Тема 4	Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.	Устный опрос
Тема 5	Государственное регулирование кризисных ситуаций. Стратегия и тактика антикризисного управления регионом.	Устный опрос
Тема 6	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.	Устный опрос Письменный тест
<b>Заочная форма</b>		

Тема 1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально -экономическом развитии региона. Институт банкротства. Антикризисное управление территориальным развитием	Устный опрос
Тема 2	Зарубежный опыт антикризисного управления	Устный опрос
Тема 3	Формирование и проявление антикризисного управления	Устный опрос Проверка реферата
Тема 4	Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.	Устный опрос Проверка реферата
Тема 5	Государственное регулирование кризисных ситуаций. Стратегия и тактика антикризисного управления регионом.	Устный опрос
Тема 6	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.	Устный опрос Письменный тест

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

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к промежуточной аттестации. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

**Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально - экономическом развитии региона. Институт банкротства. Антикризисное управление территориальным развитием.**

##### **Вопросы устного опроса:**

1. Определите содержание понятия «антикризисное управление».
2. Назовите основные инструменты, посредством которых реализуется механизм антикризисного управления.
3. Перечислите и расшифруйте принципы управления кризисами.
4. Причины кризисов, их роль в развитии. Объясните понятие «кризис предприятия».
5. Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления в России.
6. Объясните понятие «кризис территории муниципального образования».
7. Опыт антикризисного управления зарубежом
8. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций? Объясните понятие «кризис власти».
9. В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?
10. Как называются причины кризиса, не зависящие от предприятий или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени?

11. Как называются причины кризиса, возникшие в результате деятельности самого предприятия?
12. Как выглядит государственное антикризисное регулирование

## **Тема 2. Зарубежный опыт антикризисного управления.**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах.
2. Проблемы использования зарубежного опыта в России.
3. Социальная политика, разработанная правительством Л. Эрхарда.
4. Комплексный подход к возрождению социально-экономической жизни Японии в период 1945–1947 гг., формы государственного регулирования в процессе восстановления японской экономики в первый послевоенный период.
5. Основные направления совершенствования антикризисного государственного управления в США на современном этапе.
6. Особенности проведения приватизации в странах Западной Европы.
7. Особенности проведения процедур банкротства предприятий во Франции.
8. Эффективность использования зарубежного опыта антикризисного управления в России.

## **Тема 3. Формирование и проявление антикризисного управления.**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Основные характеристики антикризисного управления.
2. Факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления.
3. Диагностика, объекты диагностики, цели, задачи. Процедура диагностики.
4. Принципы проведения эффективного контроля.
5. Технологии антикризисного управления. Основные этапы антикризисного стратегического планирования, их характеристика.
6. Связь между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой.

### **Темы рефератов:**

1. Сущность, цели и основные задачи антикризисного управления.
2. Основные особенности антикризисного управления и его отличие от управления стабильными системами.
3. Относительно управляемые и неуправляемые процессы.
4. Суть антикризисного управления на различных фазах экономического цикла.
5. Основные принципы антикризисного управления.
6. Причины возникновения кризисов социально-экономических систем.
7. Фазы экономических циклов на макро - и микроуровнях.
8. Виды экономических кризисов и их различие.
9. Этапы диагностики и раскройте их содержание.
10. Система показателей несостоятельности организации.

## **Тема 4. Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Методология определения стратегического выбора региона.

2. Изучение общественного мнения как элемент стратегического планирования (опросы, анкетирование, интервьюирование населения, субъектов хозяйственной деятельности, общественных организаций, органов управления).
3. Государственно-частное партнерство.
4. Взаимодействие с федеральными органами власти в части реализации совместных проектов по развитию регионов.
5. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления. Управление развитием человеческого капитала.
6. Механизм управления и методы оценки человеческого капитала.
7. Психологические аспекты антикризисного управления. Изменения в индивидуальном и групповом поведении для преодоления кризиса.

***Темы рефератов:***

1. Возможные причины и симптомы кризисного развития региона или другого объекта управления.
2. Внешние и внутренние факторы кризиса предпринимательских структур.
3. Алгоритм разработки и реализации антикризисной стратегии управления.
4. Характеристика основных этапов антикризисного стратегического планирования.
5. Мероприятия совершенствования организационной структуры в условиях реализации антикризисной стратегии.
6. Методы расчета финансовых коэффициентов финансово несостоятельной организации?

**Тема 5. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Стратегия и тактика антикризисного управления регионом.**

**Вопросы устного опроса:**

1. Роль государства в рыночной экономике.
2. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
3. Роль стратегии в антикризисном управлении.
4. Разработка антикризисной стратегии.
5. Концепция и система управления качеством жизни населения региона (города) в рамках антикризисного управления.
6. Основные задачи системы государственного управления в условиях кризиса.
7. Механизм нормативно-законодательного регулирования кризисных ситуаций.
8. Основные направления финансового регулирования кризисных ситуаций.

**Тема 6. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.**

**Вопросы устного опроса:**

1. Инновационные проекты.
2. Социальные, технологические, технические информационные аспекты новаций.
3. Социо-политическая среда процесса управленческих решений.
4. Механизм проведения операционного анализа в антикризисном управлении.

***Вопросы для тестирования:***

1. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:
  - а) руководитель;
  - б) бюрократ;
  - в) дипломат;
  - г) маркетолог.

2. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:

- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
- б) умение координировать деятельность управляемой системы;
- в) умение делегировать полномочия, функции, власть;
- г) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную

переписку, переговоры.

3. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:

- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
- б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
- в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
- г) ожидания и потребности подчиненных.

4. Психологическая подготовка антикризисных руководителей должна быть нацелена на решение следующих задач:

- а) психологическое информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников;
- б) диагностика эмоционального состояния руководителя и его подчиненных;
- в) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно-эмоциональных перегрузок;
- г) группировка работников организации по типам поведения в кризисной ситуации.

5. Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:

- а) неэффективная структура управления;
- б) недостаточная нагрузка работника;
- в) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
- г) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в производственном

процессе, коллективе.

6. Как называется эффективное использование достижений науки и техники?

- а) инвестиции;
- б) инновации;
- в) модернизация;
- г) индустриализация.

7. От чего неотделима национальная безопасность и независимость государства?

- а) от уровня политического развития;
- б) от развития демократии;
- в) от национального самосознания;
- г) от уровня его технологического развития.

8. Как называется процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства?

- а) инвестиции;
- б) инновации;
- в) модернизация;
- г) индустриализация;

9. В течение какого срока инновационные компании США берут на себя обязательства не изымать вложенные средства?

- а) до 10 лет;
- б) до 9 лет;
- в) до 8 лет;
- г) до 7 лет.

10. Какое повышение налогов в США привело к резкому сокращению рискованных фирм, вложений в инновации?

- а) до 30%;

- б) до 40%;
  - в) до 50%;
  - г).до 60%.
- 11.Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы как:
- а) сбор и анализ слухов;
  - б) интервьюирование персонала управления;
  - в) общение топ-менеджеров с исполнителями «через голову» линейного руководителя;
  - г) неформальное общение на корпоративных мероприятиях.
- 12.Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:
- а) быстрого реагирования;
  - б) принудительных организационных изменений;
  - в) управление сопротивлением;
  - г) экстремальный.
13. Кризис стабильности (кризис застоя) характеризуется следующими явлениями:
- а) низкая компетентность управленческого персонала;
  - б) руководство начинает «наводить порядок»;
  - в) отсутствие нововведений;
  - г) отсутствие энтузиазма в работе персонала.
- 14.Воспитательная функция антикризисного руководителя реализуется в следующих действиях:
- а) контроль и оценка результатов;
  - б) создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата;
  - в) поддержание традиций;
  - г) предотвращение и разрешение возникающих конфликтов;
  - д) формирование стандартов поведения;
  - е) разработка на основе анализа ситуации и прогнозов новых целей организации;
  - ж) создание общего настроения в работе и сохранение внутреннего единства группы.
15. Среди факторов эффективности антикризисного руководителя можно выделить следующие:
- а) эффективность взаимодействий;
  - б) авторитарность;
  - в) кооперация;
  - г) уровень мотивации руководимой команды.
16. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:
- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
  - б) умение координировать деятельность управляемой системы;
  - в) умение делегировать полномочия, функции, власть;
  - г) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.
- 17.Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:
- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
  - б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
  - в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
  - г) ожидания и потребности подчиненных.
- 18.Причины кризиса, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др. называются:
- а) субъективными;
  - б) произвольными;



- в) объективными;
  - г) производственными.
19. Второе по значению звено аппарата управления (экономисты, технологи, юристы и т.п.):
- а) технический персонал;
  - б) группа специалистов;
  - в) руководитель;
  - г) ИТР.
20. Масштаб проблемы, от решения которой зависит жизнедеятельность целых регионов:
- а) глобальные;
  - б) микро-локальные;
  - в) региональные;
  - г) локальные.
21. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:
- а) предвидение и возможное предупреждение проблем;
  - б) жесткая структура управления;
  - в) возникновение новых управленческих проблем;
  - г) получение максимальной прибыли.
22. Мультипроектное управление включает следующие аспекты:
- а) нововведения при реформировании организаций всегда реализуются через комплексные программы, в которых тесно взаимосвязаны многие субпроекты;
  - б) каждая комплексная программа предполагает инвестиционное наполнение, которое может осуществляться только после серьезных социально-экономических, технико-технологических обоснований и расчетов;
  - в) человек может долго анализировать ситуацию перед принятием решения, но переход к реализации может быть отставлен, а само осуществление действия становится менее эффективным и сопровождается эмоциональными переживаниями;
  - г) антикризисные изменения требуют «агрессивного маркетинга», непрерывного отслеживания основных показателей функционирования как самой организации, так и системы управления в ней.
23. План управления кризисными ситуациями может включать:
- а) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;
  - б) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;
  - в) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;
  - г) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи.
24. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:
- а) быстрого реагирования;
  - б) принудительных организационных изменений;
  - в) управление сопротивлением;
  - г) экстремальный.

## **Шкала оценивания**

### **Устный опрос**

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 основ проектной деятельности, формирования и реализации экономической политики на региональном уровне.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### Тестирование

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

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.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета

**Зачет проводится с применением следующих методов:** метод устного и письменного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКр-7.2.2 Способен к применению законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, к управлению кризисными ситуациями в социально-экономическом развитии региона	Использует принципы и законы функционирования рыночной экономики на микроуровне (потребители, фирмы, отдельные рынки), на макроуровне (экономика в целом) и на уровне мирового хозяйства и международных экономических отношений.	Дать определение терминологии и основным понятиям антикризисного менеджмента Перечислить принципы и законы функционирования рыночной экономики на микроуровне (потребители, фирмы, отдельные рынки), на макроуровне (экономика в целом) и на уровне мирового хозяйства и международных экономических отношений.
	Применяет методы планирования и организации работы при антикризисном управлении в регионе Распознает стадии развития кризиса и принимает адекватные управленческие решения	Характеризует методы планирования и организации работы при антикризисном управлении в регионе Объясняет стадии развития кризиса и принимает адекватные управленческие решения

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
	Оценивает и прогнозирует конкурентоспособность различных объектов управления. Аналитически обрабатывает учетную и отчетную информацию с целью принятия хозяйственных решений и получения оценки эффективности функционирования объектов	Использует методы антикризисного управления и процессами общественного развития Находит различия в конкурентных стратегиях социально-экономической системы Применяет методы инновационного управления для решения кризисных ситуаций в региональной экономике
ПКс-3.2.1  Способен организовывать исполнение, оценивать качество управленческих решений и осуществлять административные процессы для решения социально-экономических проблем, в том числе в кризисных ситуациях	Терминология, основные понятия и определения регулирования социально-экономической развития Принципы и законы функционирования рыночной экономики на микроуровне (потребители, фирмы, отдельные рынки), на макроуровне (экономика в целом) и на уровне мирового хозяйства и международных экономических отношений.	Демонстрация знаний основных теоретических положений в полном объеме
	Разработка программ диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем. Аналитически обрабатывать учетную и отчетную информацию с целью принятия хозяйственных решений и получения оценки эффективности функционирования объектов Оценивать и прогнозировать антикризисную устойчивость различных объектов управления	Умение применять знания на практике в полной мере
	Навыки осуществления аналитических исследований по диагностике исходного состояния и перспективам социально-экономического развития региональных систем	Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере

### Примерные вопросы к зачету

1. Особенности кризисных ситуаций. Объекты и предмет антикризисного управления.

2. Кризисы в социально-экономическом развитии. Причины, сущность и закономерности экономических кризисов.
3. Характеристика объектов «кризисного поля».
4. Классификация кризисов. Причины, факторы, симптомы кризисов.
5. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
6. Сущность диагностики кризиса. Ее цель и задачи. Диагностика кризисов в процессах управления.
7. Методы диагностики кризиса
8. Региональные аспекты антикризисного управления.
9. Экономические субъекты региона как объекты антикризисного управления. Оценка несостоятельности (банкротства).
10. Характеристика системы управления предприятием в антикризисном менеджменте.
11. Функции антикризисного управления.
12. Этапы проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия.
13. Формы наращивания денежных средств, как самый действенный способ восстановления платежеспособности объекта управления.
14. Финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия.
15. Эффективность антикризисного управления предприятием.
16. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства.
17. Принципы антикризисного финансового управления предприятием
18. Процедура реализации антикризисной финансовой политики предприятия
19. Основные направления осуществления государственного антикризисного регулирования
20. Характеристика составных элементов антикризисного управления и его подсистем
21. Типичные ошибки в организации антикризисного управления
22. Система экспресс-диагностики финансового состояния предприятия
23. Сущность фундаментальной диагностики предприятия
24. Система финансовых показателей в оценке финансового состояния предприятия
25. Методы прогнозирования банкротства предприятия
26. Признаки несостоятельности предприятия
27. Банкротство как инструмент рыночной экономики
28. Негативные последствия кризиса для предприятия
29. Сущность антикризисного управления (свойства, особенности, функции)
30. Риски в антикризисном управлении.
31. Роль и место государства в организации экономической жизни общества.
32. Основы управления инвестиционным процессом.
33. Классификация рисков в антикризисном управлении.
34. Методы оценки человеческого капитала.
35. Типы стратегий в антикризисном управлении.
36. Зарубежный опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
37. Антикризисное управление конфликтами.
38. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
39. Основные источники финансирования инвестиций и возможности их использования в кризисных условиях
40. Человеческий фактор сотрудничества в антикризисном управлении
41. Основные направления антикризисного управления регионами.
42. Человеческий капитал в антикризисном управлении.
43. Инновационные механизмы в контексте антикризисного управления.

### **Шкала оценивания**

Критериями оценивания на экзамене является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации основ проектной деятельности, формирования и реализации экономической политики на региональном уровне.

Для дисциплин, формой итогового отчета которых является экзамен, установлены следующие критерии оценок:

<p>100% - 90% (отлично)</p>	<p>Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач</p>
<p>89% - 75% (хорошо)</p>	<p>Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.</p>
<p>74% - 60% (удовлетворительно)</p>	<p>Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.</p>
<p>менее 60% (неудовлетворительно)</p>	<p>Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.</p>

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

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

### 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 должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости). Требования к оформлению рефератов: шрифт – 14, поля – по 2 см, интервал – 1, объем – не менее 10 стр.

### **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

### **Методические рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

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, умения решать практические задачи. 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 вопросами для устного опроса,
- 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.

### **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.

### **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 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 (параграфы, 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 конкретном 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.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1. Основная литература.**

1. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: Учебник/ Ларионов И.К. и др. - М.: «Дашков и К», 2015. - 380 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52297>
2. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебник для вузов
3. Э.Ф. Аунапу. «Ай Пи Эр Медиа», 2011. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/944>.

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.Я. Захаров и др. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/7034>
2. Горбунов А.П., Алексеев И.А., Прудников А.С. Местное самоуправление и муниципальное управление [Электронный ресурс]: учебник – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15397>

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

1. Гарина, Е.П. Антикризисное управление [Текст]: Учебник / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. - Ростов н/Д.: Феникс, 2011. - 345 с.
2. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учебник. – М.: Юрайт, 2013
3. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2013
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник. – М.: Юрайт, 2014
5. Орезов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012.
6. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / В.А. Трифонов, Д.В. Валуев; под ред. проф., д.э.н., д.т.н. Ю.М. Осипова; Юргинский технологический институт. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 175 с.

### **7.4. Нормативные правовые документы**

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 27.09.2002
2. Федеральный закон № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» от 25.02.1999 г.

### **7.5. Интернет-ресурсы**

1. СПС «Консультант Плюс»
2. СПС «Гарант»
3. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru>
4. Университетская библиотека Online <http://biblioclub.ru>
5. Сайт Министерства экономического развития РФ: <http://economy.gov.ru>
6. Банкротство в России. [Электронный ресурс]. - <http://www.bankr.ru/index.php>.

7. Онлайнное информационно-аналитическое издание антикризисное управление. [Электронный ресурс]. - <http://www.anticrisis.ru>.
8. Статьи о банкротстве и арбитражном управлении. [Электронный ресурс]. - <http://arbitration.narod.ru/index.html>.

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным 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 «Антикризисное управление в российском регионе»**

Вопросы к зачету

1. Особенности кризисных ситуаций. Объекты и предмет антикризисного управления.
2. Кризисы в социально-экономическом развитии. Причины, сущность и закономерности экономических кризисов.
3. Характеристика объектов «кризисного поля».
4. Классификация кризисов. Причины, факторы, симптомы кризисов.
5. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
6. Сущность диагностики кризиса. Ее цель и задачи. Диагностика кризисов в процессах управления.
7. Методы диагностики кризиса
8. Региональные аспекты антикризисного управления.
9. Экономические субъекты региона как объекты антикризисного управления. Оценка несостоятельности (банкротства).
10. Характеристика системы управления предприятием в антикризисном менеджменте.
11. Функции антикризисного управления.
12. Этапы проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия.
13. Формы наращивания денежных средств, как самый действенный способ восстановления платежеспособности объекта управления.
14. Финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия.
15. Эффективность антикризисного управления предприятием.
16. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства.
17. Принципы антикризисного финансового управления предприятием
18. Процедура реализации антикризисной финансовой политики предприятия
19. Основные направления осуществления государственного антикризисного регулирования
20. Характеристика составных элементов антикризисного управления и его подсистем
21. Типичные ошибки в организации антикризисного управления
22. Система экспресс-диагностики финансового состояния предприятия
23. Сущность фундаментальной диагностики предприятия
24. Система финансовых показателей в оценке финансового состояния предприятия
25. Методы прогнозирования банкротства предприятия
26. Признаки несостоятельности предприятия
27. Банкротство как инструмент рыночной экономики
28. Негативные последствия кризиса для предприятия
29. Сущность антикризисного управления (свойства, особенности, функции)
30. Риски в антикризисном управлении.
31. Роль и место государства в организации экономической жизни общества.
32. Основы управления инвестиционным процессом.
33. Классификация рисков в антикризисном управлении.
34. Методы оценки человеческого капитала.
35. Типы стратегий в антикризисном управлении.
36. Зарубежный опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

37. Антикризисное управление конфликтами.
38. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
39. Основные источники финансирования инвестиций и возможности их использования в кризисных условиях
40. Человеческий фактор сотрудничества в антикризисном управлении
41. Основные направления антикризисного управления регионами.
42. Человеческий капитал в антикризисном управлении.
43. Инновационные механизмы в контексте антикризисного управления.

### Итоговый тест

1. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:
  - а) руководитель;
  - б) бюрократ;
  - в) дипломат;
  - г) маркетолог.
2. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:
  - а) умение ставить перспективные цели и задачи;
  - б) умение координировать деятельность управляемой системы;
  - в) умение делегировать полномочия, функции, власть;
  - г) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.
3. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:
  - а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
  - б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
  - в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
  - г) ожидания и потребности подчиненных.
4. Психологическая подготовка антикризисных руководителей должна быть нацелена на решение следующих задач:
  - а) психологическое информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников;
  - б) диагностика эмоционального состояния руководителя и его подчиненных;
  - в) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно-эмоциональных перегрузок;
  - г) группировка работников организации по типам поведения в кризисной ситуации.
5. Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:
  - а) неэффективная структура управления;
  - б) недостаточная нагрузка работника;
  - в) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
  - г) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в производственном процессе, коллективе.
6. Как называется эффективное использование достижений науки и техники?
  - а) инвестиции;
  - б) инновации;
  - в) модернизация;
  - г) индустриализация.
7. От чего неотделима национальная безопасность и независимость государства?

- а) от уровня политического развития;
  - б) от развития демократии;
  - в) от национального самосознания;
  - г) от уровня его технологического развития.
8. Как называется процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства?
- а) инвестиции;
  - б) инновации;
  - в) модернизация;
  - г) индустриализация;
9. В течение какого срока инновационные компании США берут на себя обязательства не изымать вложенные средства?
- а) до 10 лет;
  - б) до 9 лет;
  - в) до 8 лет;
  - г) до 7 лет.
10. Какое повышение налогов в США привело к резкому сокращению рискованных фирм, вложений в инновации?
- а) до 30%;
  - б) до 40%;
  - в) до 50%;
  - г) до 60%.
11. Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы как:
- а) сбор и анализ слухов;
  - б) интервьюирование персонала управления;
  - в) общение топ-менеджеров с исполнителями «через голову» линейного руководителя;
  - г) неформальное общение на корпоративных мероприятиях.
12. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:
- а) быстрого реагирования;
  - б) принудительных организационных изменений;
  - в) управление сопротивлением;
  - г) экстремальный.
13. Кризис стабильности (кризис застоя) характеризуется следующими явлениями:
- а) низкая компетентность управленческого персонала;
  - б) руководство начинает «наводить порядок»;
  - в) отсутствие нововведений;
  - г) отсутствие энтузиазма в работе персонала.
14. Воспитательная функция антикризисного руководителя реализуется в следующих действиях:
- а) контроль и оценка результатов;
  - б) создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата;
  - в) поддержание традиций;
  - г) предотвращение и разрешение возникающих конфликтов;
  - д) формирование стандартов поведения;
  - е) разработка на основе анализа ситуации и прогнозов новых целей организации;
  - ж) создание общего настроения в работе и сохранение внутреннего единства группы.
15. Среди факторов эффективности антикризисного руководителя можно выделить следующие:
- а) эффективность взаимодействий;
  - б) авторитарность;
  - в) кооперация;

- г) уровень мотивации руководимой команды.
16. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:
- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
  - б) умение координировать деятельность управляемой системы;
  - в) умение делегировать полномочия, функции, власть;
  - г) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.
17. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:
- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
  - б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
  - в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
  - г) ожидания и потребности подчиненных.
18. Причины кризиса, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др. называются:
- а) субъективными;
  - б) произвольными;
  - в) объективными;
  - г) производственными.
20. Второе по значению звено аппарата управления (экономисты, технологи, юристы и т.п.):
- а) технический персонал;
  - б) группа специалистов;
  - в) руководитель;
  - г) ИТР.
20. Масштаб проблемы, от решения которой зависит жизнедеятельность целых регионов:
- а) глобальные;
  - б) микро-локальные;
  - в) региональные;
  - г) локальные.
21. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:
- а) предвидение и возможное предупреждение проблем;
  - б) жесткая структура управления;
  - в) возникновение новых управленческих проблем;
  - г) получение максимальной прибыли.
22. Мультипроектное управление включает следующие аспекты:
- а) нововведения при реформировании организаций всегда реализуются через комплексные программы, в которых тесно взаимосвязаны многие субпроекты;
  - б) каждая комплексная программа предполагает инвестиционное наполнение, которое может осуществляться только после серьезных социально-экономических, технико-технологических обоснований и расчетов;
  - в) человек может долго анализировать ситуацию перед принятием решения, но переход к реализации может быть отставлен, а само осуществление действия становится менее эффективным и сопровождается эмоциональными переживаниями;
  - г) антикризисные изменения требуют «агрессивного маркетинга», непрерывного отслеживания основных показателей функционирования как самой организации, так и системы управления в ней.
23. План управления кризисными ситуациями может включать:
- а) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;
  - б) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;



в) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;

г) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи.

24. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:

а) быстрого реагирования;

б) принудительных организационных изменений;

в) управление сопротивлением;

г) экстремальный.