

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:38
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.21 Антикризисное управление предприятием
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в производственной сфере
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Мызников Иван Александрович, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере

Заведующий кафедрой:

Рытова Наталья Александровна, д-р. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.21 Антикризисное управление предприятием одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.01.21 Антикризисное управление предприятием обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
08.037 Бизнес-аналитик, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023г. № 821н.	ПК-3	Способен к встраиванию процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализации существующих внутренних методологических и организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению	ПК-3.17	Организация работы по подготовке планов обработки риска (мероприятий по управлению рисками)	Знает: методы подготовки планов обработки риска; стратегии (избегание, трансфер, минимизация); антикризисные меры. Умеет: организовать подготовку планов обработки риска (мероприятий по управлению рисками); координировать команды.
	ПК-2	Способен к анализу, обоснованию и выбору решения	ПК-2.2	Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	Знает: методы оценки ресурсов для реализации решений; АВС-анализ; ограничения в кризисах. Умеет: оценивать ресурсы, необходимые для реализации управленческих решений; прогнозировать дефицит.

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

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 71 ак. час. на контактную работу с преподавателем, из них 20 ак.час.

на лекции и 40 ак.час. на практические занятия. 55 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.21 Антикризисное управление предприятием реализуется на 8-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Анализ экономики предприятия;
- Аналитика внешних условий предприятия;
- Риск-менеджмент.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контроль	СР кр		СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Раздел 1. Диагностика и идентификация кризисов														
Тема 1.1	Признаки кризисного состояния	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, тестирование, доклад
Тема 1.2	Типология кризисов в промышленности	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 1.3	Анализ причин кризисов	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, задание открытого типа, доклад
Раздел 2. Планирование антикризисных мер														
Тема 2.1	Стратегии обработки рисков	19	4	0	0	8	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе
Тема 2.2	Избегание и трансфер рисков	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе
Тема 2.3	Минимизация и принятие рисков	12	2			4							6	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе, контрольная точка

Раздел 3. Ресурсное обеспечение и реализация														
Тема 3.1	АВС-анализ ресурсов	12	2			4							6	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 3.2	Прогнозирование дефицита	12	2			4							6	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 3.3	Координация антикризисных команд	12	2			4							6	Опрос, задание открытого типа, доклад, контрольная точка
Промежуточная аттестация		0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	Экзамен
Итого		144	20	0	0	40	0	0	2	9	0	18	55	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ДИАГНОСТИКА И ИДЕНТИФИКАЦИЯ КРИЗИСОВ

Тема 1.1. Признаки кризисного состояния (ПК-2.2)

Понятие кризисного состояния в организации. Определение и сущность кризиса как отклонения от нормального функционирования, угрожающего достижению стратегических целей. Роль своевременной диагностики в минимизации ущерба и сохранении устойчивости бизнеса. Основные группы индикаторов, свидетельствующих о наступлении или приближении кризиса. Финансовые индикаторы кризиса: снижение ликвидности, падение рентабельности, рост дебиторской задолженности, кассовые разрывы, ухудшение структуры баланса. Операционные сбои: снижение производительности, рост брака, простой оборудования, нарушение логистических цепочек, текучесть кадров. Рыночные сигналы: сокращение доли рынка, отток клиентов, негативные отзывы, усиление позиций конкурентов. Методы раннего предупреждения: мониторинг ключевых показателей, анализ отклонений, аудит бизнес-процессов, использование систем раннего оповещения.

Тема 1.2. Типология кризисов в промышленности (ПК-2.2)

Систематизация кризисных явлений для выработки адекватных мер реагирования. Определение типологии как инструмента классификации кризисов по их природе и масштабу. Финансовые кризисы, связанные с потерей платёжеспособности и нехваткой оборотных средств. Операционные кризисы, вызванные сбоями в производственных и управленческих процессах. Репутационные кризисы, возникающие вследствие негативного общественного резонанса или потери доверия стейкхолдеров. Стратегические кризисы, обусловленные неверным выбором вектора развития или несоответствием бизнес-модели рыночным условиям. Классификация по стадиям: латентный (скрытый) этап, острый этап (непосредственное проявление), хронический этап (затяжной спад) и этап разрешения.

Тема 1.3. Анализ причин кризисов (ПК-2.2)

Выявление коренных причин возникновения кризисных ситуаций для предотвращения их повторения. Определение анализа причин как фундаментального этапа антикризисного управления. Метод *Root Cause Analysis (RCA)* как системный подход к поиску первоисточника проблемы, а не её симптомов. Применение *fishbone-диаграмм (диаграмма Исикавы)* для визуализации и структурирования потенциальных причин по категориям: люди, процессы, оборудование, материалы, окружающая среда, управление. Оценка внутренних факторов: неэффективный менеджмент, слабая корпоративная культура, устаревшие технологии, ошибки в планировании. Оценка внешних факторов: макроэкономическая нестабильность, изменение законодательства, действия конкурентов, технологические сдвиги.

РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР

Тема 2.1. Стратегии обработки рисков (ПК-3.17)

Формирование портфеля мер по управлению рисками в соответствии с их характером и значимостью. Определение стратегии обработки рисков как выбора способа воздействия на риск для снижения его вероятности или последствий. Стандарт *ISO 31000* как основа для построения системы риск-менеджмента. Стратегия избегания: отказ от деятельности, связанной с неприемлемым уровнем риска. Стратегия снижения: принятие мер для уменьшения вероятности наступления риска или тяжести его последствий (например, внедрение систем контроля). Стратегия трансфера: передача финансовой ответственности за риск третьей стороне (страхование, аутсорсинг). Стратегия принятия: осознанное решение не предпринимать действий по снижению риска и покрытие возможных убытков за счёт собственных ресурсов.

Тема 2.2. Избегание и трансфер рисков (ПК-3.17)

Практические инструменты реализации стратегий уклонения и передачи рисков. Страхование как классический инструмент трансфера финансовых рисков (имущество, ответственность, перерыв в производстве). Аутсорсинг как метод передачи операционных рисков специализированному подрядчику вместе с выполнением бизнес-функции. Выход из рискованных направлений: диверсификация портфеля проектов, закрытие убыточных подразделений или отказ от нерентабельных рынков сбыта. Кейсы трансфера: анализ практических примеров из промышленной практики, демонстрирующих эффективность передачи рисков через договорные отношения и страховые механизмы.

Тема 2.3. Минимизация и принятие рисков (ПК-3.17)

Методы активного воздействия на риски и формирования резервов для их покрытия. Хеджирование как использование финансовых инструментов (фьючерсы, опционы) для минимизации ценовых и валютных рисков на сырьевых рынках. Резервирование как создание финансовых и материальных запасов для покрытия непредвиденных расходов и убытков (*contingency funds*). *Contingency planning* как разработка планов действий на случай реализации рисковых событий («план Б»). Резервы на принятие рисков: расчёт и обоснование величины собственного удержания риска на основе анализа финансовой устойчивости компании.

РАЗДЕЛ 3. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ

Тема 3.1. ABC-анализ ресурсов (ПК-2.2)

Приоритизация ресурсов в условиях их ограниченности для обеспечения непрерывности ключевых операций. Определение *ABC-анализа* как метода классификации ресурсов по степени их влияния на конечный результат на основе принципа Парето. Классификация ресурсов по критичности: категория *A* — наиболее ценные ресурсы (20%), обеспечивающие 80% результата; категория *B* — ресурсы средней важности; категория *C* — наименее значимые ресурсы (50–60%). Оптимизация в условиях дефицита: концентрация усилий на защите и восполнении ресурсов категории *A*, применение упрощённых схем управления для ресурсов категории *C*.

Тема 3.2. Прогнозирование дефицита (ПК-2.2)

Оценка будущих потребностей в ресурсах и выявление потенциальных разрывов для предотвращения остановки деятельности. *Cash flow моделирование* как построение прогноза движения денежных средств для оценки платёжеспособности в краткосрочной перспективе и выявления кассовых разрывов. *Scenario analysis* как разработка нескольких сценариев развития кризиса (оптимистичный, пессимистичный, реалистичный) для оценки потребности в ресурсах при каждом из них. Ликвидность в кризисах: анализ показателей ликвидности как способности компании своевременно погашать свои обязательства; управление оборотным капиталом как ключевой инструмент поддержания ликвидности.

Тема 3.3. Координация антикризисных команд (ПК-3.17)

Организация эффективного взаимодействия участников процесса антикризисного управления для оперативного принятия решений. Формирование *crisis team* как создание временной или постоянной рабочей группы из представителей ключевых подразделений с чётко определёнными полномочиями и зонами ответственности. RACI-матрицы как инструмент распределения ответственности (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) для исключения дублирования функций и обеспечения подотчётности. Коммуникация в кризисах: разработка плана внутренних и внешних коммуникаций для информирования персонала, стейкхолдеров и СМИ с целью предотвращения паники и сохранения репутации компании.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.21 Антикризисное управление предприятием входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		D	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.21 Антикризисное управление предприятием используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, задания открытого типа

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1. ДИАГНОСТИКА И ИДЕНТИФИКАЦИЯ КРИЗИСОВ

Тема 1.1. Признаки кризисного состояния.

Вопросы для опроса

1. Что понимается под кризисным состоянием предприятия (организации) в промышленности?

2. Какие ключевые финансовые признаки указывают на начало кризиса (ликвидность, рентабельность, кассовые разрывы)?

3. Какие операционные признаки свидетельствуют о кризисе (срыв поставок, простой оборудования, падение производительности)?
4. Какие показатели персонала могут сигнализировать о кризисе (рост текучести, снижение мотивации, конфликты)?
5. Как внешние признаки (снижение спроса, изменение регуляtorики, цены на сырье) влияют на возникновение кризиса?
6. Какие ранние индикаторы предупреждают о надвигающемся кризисе на предприятии?
7. Как роль информационных и управленческих сигналов (отсутствие KPI, ухудшение учета) отражается в диагностике кризиса?
8. Какие качественные признаки (утрата доверия партнёров, ухудшение репутации) важны для оценки состояния?
9. Как соотносятся признаки системного и локального (операционного) кризиса?
10. Какие инструменты диагностики применимы для выявления признаков кризиса (SWOT, PEST, финансовый анализ, скор-карты)?

Тестовые задания:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой признак чаще всего указывает на начавшийся финансовый кризис?
 - А) Увеличение товарных запасов.
 - Б) Отрицательная операционная прибыль.
 - В) Стабильный объём продаж.
 - Г) Увеличение числа подрядчиков.
2. Что является ранним индикатором операционного кризиса?
 - А) Растущая производительность.
 - Б) Систематические простои оборудования.
 - В) Уменьшение дебиторской задолженности.
 - Г) Расширение продуктовой линейки.
3. Какой показатель персонала наиболее информативен при диагностике кризиса?
 - А) Количество сотрудников в штате.
 - Б) Уровень текучести кадров.
 - В) Количество выходных дней.
 - Г) Средняя зарплата без учета премий.
4. Какой внешний фактор чаще всего вызывает кризис в промышленности?
 - А) Рост инвестиций.
 - Б) Снижение спроса на продукцию.
 - В) Улучшение логистики.
 - Г) Стабилизация цен на сырье.
5. Какой инструмент диагностики наиболее системен для выявления кризисных признаков?
 - А) Только экспертные интервью.
 - Б) Комплексный анализ финансовых и операционных показателей.
 - В) Опрос одного подразделения.
 - Г) Изучение только годовой отчётности.
6. Что относится к качественным признакам кризиса?
 - А) Увеличение объёма производства.
 - Б) Потеря доверия ключевых партнёров.

В) Рост маржи.

Г) Снижение дебиторки.

7. Какой признак указывает на системный кризис, а не на локальный сбой?

А) Проблемы в одном цехе.

Б) Снижение ключевых показателей по всем подразделениям.

В) Разовое нарушение графика.

Г) Отдельный случай брака продукции.

8. Какой показатель финансовой устойчивости особенно важен при ранней диагностике?

А) Коэффициент автономии.

Б) Средняя зарплата топ-менеджмента.

В) Количество зарегистрированных брендов.

Г) Время работы бухгалтерии.

9. Что является типичной ошибкой при диагностике кризиса?

А) Использование нескольких источников данных.

Б) Игнорирование качественных признаков.

В) Сравнение с отраслевыми бенчмарками.

Г) Привлечение внешних экспертов.

10. Какой подход наиболее надёжен для раннего выявления кризиса?

А) Реактивный (после появления последствий).

Б) Проактивный (мониторинг риск-показателей).

В) Игнорирование временных колебаний.

Г) Полагание на интуицию руководства.

Тема 1.2. Типология кризисов в промышленности.

Вопросы для опроса

1. Какие основные типы кризисов выделяются в промышленности (финансовые, операционные, управленческие, технологические, репутационные)?

2. Чем характеризуется финансовый кризис и как он отличается от операционного?

3. Что такое технологический кризис (устаревание технологий, аварии) и его признаки?

4. Какие особенности имеет управленческий кризис (конфликты, ошибки стратегии)?

5. Как классифицируются кризисы по источнику (внутренние/внешние) и по охвату (локальные/системные)?

6. Какие отраслевые особенности влияют на типологию кризисов (металлургия, машиностроение, химия)?

7. Какие примеры комбинированных кризисов (смешанных типов) можно привести?

8. Как временной аспект (краткосрочные vs долговременные) влияет на тип кризиса?

9. Какие методы диагностики рекомендуется применять для разных типов кризисов?

10. Какие последствия для предприятия типичны для каждого типа кризиса (финансовые потери, утрата рынка, регуляторные санкции)?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Составьте классификацию кризисов в промышленности с описанием критериев разделения и примерами для каждой категории.

Задание 2. Проведите анализ типичного сценария технологического кризиса и предложите набор превентивных мер.

Задание 3. Охарактеризуйте влияние внешних экономических шоков на типы кризисов в конкретной отрасли (укажите выбранную отрасль).

Тема 1.3. Анализ причин кризисов.

Вопросы для опроса

1. Какова методология анализа причин кризисов (root cause analysis, 5Whys, Ishikawa)?
2. Какие внутренние причины чаще всего приводят к кризисам (неэффективные процессы, слабый контроль, плохое управление запасами)?
3. Какие внешние причины являются критичными (макроэкономические шоки, санкции, сбои в цепочках поставок)?
4. Как роль человеческого фактора (ошибки, недобросовестность) влияет на возникновение кризисов?
5. Как технологические риски и устаревание оборудования приводят к кризисам?
6. Как оценить вклад каждой причины в совокупности проблем (оценка вероятности и влияния)?
7. Какие данные и источники необходимы для объективного анализа причин?
8. Как формализовать результаты анализа причин: дерево причин, матрица причин-следствий?
9. Какие ограничения обычно встречаются при анализе причин (ограниченность данных, предвзятость экспертов)?
10. Какие меры рекомендовать по устранению ключевых причин на разных уровнях управления?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Проведите анализ причин двух реальных (или смоделированных) кризисных сценариев и составьте дерево причин для каждого.

Задание 2. Разработайте протокол проведения RCA (root cause analysis) на промышленном предприятии с указанием этапов, участников и инструментов.

Задание 3. Оцените влияние человеческого фактора и предложите меры по снижению связанных рисков.

РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР

Тема 2.1. Стратегии обработки рисков.

Вопросы для опроса

1. Какие основные стратегии обработки рисков выделяют (избегание, трансфер, снижение/минимизация, принятие)?
2. Как соотносится стратегия обработки рисков с типом и масштабом кризиса?
3. Какие инструменты применяются для уменьшения риска (контроли, резервирование, диверсификация)?
4. Как формируется политика управления рисками на уровне предприятия?
5. Как определить критерии выбора стратегии для конкретного риска (вероятность, влияние, стоимость мер)?
6. Как роль страхования и хеджирования используется в трансфере рисков?
7. Какие метрики применяются для оценки эффективности выбранных стратегий?
8. Как согласовать стратегии рисков с финансовой устойчивостью предприятия?
9. Какие организационные меры поддерживают реализацию стратегий обработки рисков?
10. Какие примеры успешного применения разных стратегий в промышленности можно привести?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Разработайте матрицу рисков с предложением стратегий обработки для каждой категории риска.

Задание 2. Оцените экономическую эффективность двух разных стратегий обработки одного и того же риска.

Задание 3. Описать процесс интеграции управления рисками в систему управления предприятием.

Тема 2.2. Избегание и трансфер рисков.

Вопросы для опроса

1. Что подразумевается под стратегией избегания риска и в каких ситуациях её применяют?
2. Как реализуется трансфер риска (страхование, контракты, аутсорсинг)?
3. Какие преимущества и недостатки у избегания по сравнению с трансфером?
4. Как оценивать стоимость мер по трансферу риска?
5. Какие юридические и контрактные механизмы используются для передачи рисков партнёрам?
6. Как организационно обеспечить выполнение условий трансфера (контроль, аудит партнёров)?
7. Какие примеры избегания риска в промышленности можно привести (диверсификация продуктов, остановка рискованных проектов)?
8. Как трансфер риска сочетается с внутренними мерами минимизации?
9. Какие ограничения существуют при попытке полностью избежать или передать риск?
10. Как учитывать контрагентские риски при трансфере?

Тестовые задания:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что означает трансфер риска?
А) Игнорирование риска.
Б) Передача риска третьей стороне (страхование, контракты).
В) Принятие риска компанией.
Г) Уменьшение вероятности риска.
2. В каких случаях применяется стратегия избегания риска?
А) Когда риск малозначим.
Б) Когда последствия неприемлемы для бизнеса.
В) Всегда.
Г) Никогда.
3. Какой инструмент является примером трансфера риска?
А) Увеличение запасов.
Б) Страхование.
В) Внутренний аудит.
Г) Повышение зарплат.
4. Какое ограничение характерно для трансфера риска?
А) Низкая стоимость.
Б) Частичная передача ответственности.
В) Не требует контроля партнёра.
Г) Гарантирует полное устранение риска.
5. Что относится к избеганию риска?

- А) Диверсификация поставщиков.
 - Б) Продолжение рискованного проекта.
 - В) Игнорирование рисковых факторов.
 - Г) Уменьшение затрат на контроль.
6. Какой фактор ключевой при выборе между избеганием и трансфером?
- А) Эмоции руководителя.
 - Б) Стоимость мер и допустимый уровень риска.
 - В) Количество сотрудников.
 - Г) Цвет логотипа компании.
7. Что является типичной ошибкой при трансфере риска?
- А) Полное доверие партнёру без контроля.
 - Б) Страхование самых мелких рисков.
 - В) Наличие контрактов.
 - Г) Периодический аудит.
8. Какой механизм помогает снизить контрагентский риск при трансфере?
- А) Отсутствие договора.
 - Б) Проверка благонадёжности партнёра и обеспечение SLA.
 - В) Игнорирование условий поставки.
 - Г) Полная автоматизация.
9. Какой пример избегания риска характерен для производства?
- А) Продажа активов для покрытия убытков.
 - Б) Закрытие опасного производственного участка.
 - В) Передача функции на аутсорсинг.
 - Г) Покупка страхового полиса.
10. Какой подход наиболее рационален при высоком влиянии и низкой вероятности риска?
- А) Игнорирование.
 - Б) Избегание или трансфер, в зависимости от стоимости мер.
 - В) Принятие без мер.
 - Г) Увеличение риска.
- Тема 2.3. Минимизация и принятие рисков.

Вопросы для опроса

1. Что подразумевается под минимизацией риска и какие методы применяются (контроли, резервирование, процедурные изменения)?
2. Когда целесообразно принять риск и какие критерии для этого используются?
3. Как оценивать стоимость мер по минимизации и сравнивать их с ожидаемыми убытками?
4. Какие технические меры снижают вероятность наступления риска (обновление оборудования, мониторинг)?
5. Как роль корпоративного резервирования (финансовых буферов) помогает при принятии риска?
6. Как интегрировать меры минимизации в бизнес-процессы предприятия?
7. Какие KPI применять для мониторинга эффективности мер минимизации?
8. Как управлять остаточным риском после внедрения мер?
9. Какие организационные изменения (процедуры, обучение) способствуют снижению рисков?
10. Какие ошибки часто совершают при решении принять риск без достаточной обоснованности?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Разработайте набор мер по минимизации конкретного риска (укажите выбранный риск) и оцените их экономическую эффективность.

Задание 2. Составьте алгоритм принятия решения о принятии риска с учётом вероятности, влияния и стоимости мер.

Задание 3. Опишите систему мониторинга остаточного риска после внедрения мер минимизации.

РАЗДЕЛ 3. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ

Тема 3.1. ABC-анализ ресурсов.

Вопросы для опроса

1. Что такое ABC-анализ и как он применяется к ресурсам предприятия (материальные, финансовые, кадровые)?
2. Какие критерии используют для классификации А, В, С (стоимость, значимость, критичность)?
3. Как определить пороговые значения для категорий в конкретном промышленном контексте?
4. Какие управленческие решения вытекают из классификации ресурсов по ABC?
5. Как ABC-анализ помогает в приоритизации антикризисных действий?
6. Как интегрировать ABC-анализ с XYZ-аналитикой для прогнозирования потребностей?
7. Какие ограничения имеет ABC-анализ при управлении нематериальными ресурсами?
8. Какие примеры корректировок запасов и инвестиций для группы А вы можете привести?
9. Как часто следует пересматривать классификацию ресурсов при кризисе?
10. Какие системные инструменты (ERP, WMS) поддерживают проведение ABC-анализа?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Проведите ABC-анализ материальных запасов условного предприятия и распределите 20 товарных позиций по категориям с обоснованием.

Задание 2. Разработайте политику управления ресурсами для группы А в условиях дефицита.

Задание 3. Опишите, как интегрировать результаты ABC-анализа в план антикризисных закупок.

Тема 3.2. Прогнозирование дефицита.

Вопросы для опроса

1. Какие методы прогнозирования дефицита применимы в промышленности (скользящие средние, экспоненциальное сглаживание, прогнозирование по спросу)?
2. Как роль цепочек поставок и lead time влияет на прогноз точности?
3. Какие данные необходимы для адекватного прогноза дефицита (история потребления, поставки, изменения спроса)?
4. Как учитывать сезонность и внешние шоки в прогнозах?
5. Какие инструменты автоматизации помогают в прогнозировании (ERP, APS, прогнозные модули)?
6. Как оценивать погрешность прогнозов и корректировать модели?
7. Какие стратегии реагирования на прогнозируемый дефицит существуют (запасы безопасности, ускоренные поставки, локальные замены)?
8. Как учитывать финансовые ограничения при выборе стратегии компенсации дефицита?

9. Какой временной горизонт оптимален для краткосрочного и среднесрочного прогнозирования дефицита?

10. Какие индикаторы предупреждают о высоком риске дефицита сырья или комплектующих?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Разработайте модель краткосрочного прогноза дефицита для узлового компонента (укажите используемый метод и данные).

Задание 2. Оцените наиболее подходящие стратегии реакции на прогнозируемый дефицит при ограниченном бюджете.

Задание 3. Предложите систему предупреждения и эскалации при росте риска дефицита.

Тема 3.3. Координация антикризисных команд.

Вопросы для опроса

1. Какова структура эффективной антикризисной команды на промышленном предприятии (роль руководителя, специалисты по операциям, логистике, финансам, PR)?

2. Какие модели взаимодействия (централизованная, децентрализованная, матричная) наиболее эффективны в разных фазах кризиса?

3. Как определить обязанности и полномочия членов команды в условиях чрезвычайной ситуации?

4. Какие коммуникационные протоколы необходимы для быстрой координации (каналы, частота, форматы отчетности)?

5. Как обеспечить взаимодействие с внешними стейкхолдерами (поставщики, регуляторы, СМИ)?

6. Какие тренировки и репетиции (tabletop exercises, сценарные учения) повышают готовность команды?

7. Как оценивать эффективность работы антикризисной команды (KPI, время реакции, количество успешных мер)?

8. Какие ИТ-инструменты поддерживают координацию (системы оповещения, доски задач, платформы для совместной работы)?

9. Как управлять стрессом и выгоранием у членов команды в длительных кризисах?

10. Какие юридические и организационные ограничения следует учитывать при формировании команды?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1. Разработайте структуру антикризисной команды для среднего промышленного предприятия с распределением ролей и обязанностей.

Задание 2. Составьте план тренировок и учений для команды на год с целями и критериями оценки.

Задание 3. Опишите протокол коммуникации внутри команды и с внешними стейкхолдерами в первые 72 часа после возникновения кризисной ситуации.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм

	литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
2	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении

	излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 3 КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,4	40

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Доклад

Тематика докладов:

РАЗДЕЛ 1. ДИАГНОСТИКА И ИДЕНТИФИКАЦИЯ КРИЗИСОВ

Тема 1.1. Признаки кризисного состояния (ПК-2.2)

1. Сущность и значение ранней диагностики кризисных явлений для обеспечения устойчивости организации.

2. Ключевые финансовые индикаторы, свидетельствующие о наступлении кризиса: анализ ликвидности, рентабельности и структуры капитала.

3. Операционные сбои как сигналы кризисного состояния: снижение производительности, нарушение бизнес-процессов и рост издержек.

4. Рыночные сигналы и методы раннего предупреждения: отток клиентов, усиление конкуренции и использование инструментов мониторинга.

Тема 1.2. Типология кризисов в промышленности (ПК-2.2)

1. Классификация кризисов по их природе: финансовые, операционные, репутационные и стратегические.

2. Характеристика стадий развития кризиса: латентный (скрытый), острый,

хронический и этап разрешения.

3. Специфика проявления различных типов кризисов в промышленных предприятиях.

4. Значение типологии для выбора адекватных инструментов антикризисного управления.

Тема 1.3. Анализ причин кризисов (ПК-2.2)

1. Методология *Root Cause Analysis (RCA)* для выявления коренных причин возникновения кризисных ситуаций.

2. Применение *fishbone-диаграмм (Исикавы)* для структурирования и визуализации комплекса причин.

3. Оценка влияния внутренних факторов: ошибки менеджмента, неэффективные процессы и корпоративная культура.

4. Анализ воздействия внешних факторов: макроэкономическая среда, действия конкурентов и технологические изменения.

РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР

Тема 2.1. Стратегии обработки рисков (ПК-3.17)

1. Концептуальные основы управления рисками согласно стандарту *ISO 31000*.

2. Стратегия избегания рисков: отказ от деятельности с неприемлемым уровнем угрозы.

3. Стратегия снижения рисков: внедрение систем контроля и превентивных мероприятий.

4. Стратегии трансфера и принятия рисков: критерии выбора и экономическое обоснование.

Тема 2.2. Избегание и трансфер рисков (ПК-3.17)

1. Страхование как основной инструмент финансового трансфера рисков в промышленности.

2. Аутсорсинг: передача операционных рисков специализированным подрядчикам.

3. Выход из рискованных направлений деятельности как форма стратегического избегания.

4. Практические кейсы трансфера рисков в российских и зарубежных компаниях.

Тема 2.3. Минимизация и принятие рисков (ПК-3.17)

1. Хеджирование рыночных рисков с использованием финансовых инструментов (*фьючерсы, опционы*).

2. Формирование резервов и фондов на случай непредвиденных обстоятельств (*contingency planning*).

3. Расчёт и обоснование величины собственного удержания риска (резервы на принятие рисков).

4. Интеграция минимизации рисков в систему бюджетирования и финансового планирования.

РАЗДЕЛ 3. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ

Тема 3.1. ABC-анализ ресурсов (ПК-2.2)

1. Методология *ABC-анализа* и принцип Парето в управлении ресурсами предприятия.

2. Классификация ресурсов по степени их критичности для производственного процесса.

3. Оптимизация распределения ресурсов в условиях дефицита: приоритизация категории А.

4. Практическое применение *ABC-анализа* для оптимизации запасов и оборотных средств.

Тема 3.2. Прогнозирование дефицита (ПК-2.2)

1. Моделирование денежных потоков (*Cash Flow*) для оценки платёжеспособности в кризисных условиях.
2. Сценарный анализ (*Scenario Analysis*) как инструмент прогнозирования развития кризисных ситуаций.
3. Управление ликвидностью как ключевой фактор выживания организации в период нестабильности.
4. Методы прогнозирования дефицита материальных и трудовых ресурсов.

Тема 3.3. Координация антикризисных команд (ПК-3.17)

1. Формирование антикризисной команды (*Crisis Team*): состав, роли и зоны ответственности.
2. Использование *RACI-матриц* для распределения полномочий и обеспечения подотчётности.
3. Разработка плана коммуникаций в условиях кризиса: внутренние и внешние каналы.
4. Организация эффективного взаимодействия между подразделениями в ходе реализации антикризисных мер.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения,

		логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Тема 2.1,2.2,2.3

Эссе

Тематика эссе:

1. Эволюция антикризисного управления: от реактивных мер к проактивному стратегическому планированию.
2. Влияние организационной культуры на успешность преодоления кризисных явлений.
3. Цифровая трансформация инструментов диагностики и мониторинга кризисных состояний.
4. Баланс между радикальной реструктуризацией и постепенной адаптацией в условиях кризиса.
5. Этика принятия управленческих решений в условиях дефицита ресурсов и высокого риска.
6. Антикризисное управление как инструмент повышения инвестиционной привлекательности компании.
7. Интеграция антикризисного планирования с общей стратегией развития организации: синергия или конфликт?
8. Инновационные подходы к восстановлению бизнеса после кризиса.
9. Измерение эффективности антикризисных мер: от финансовых метрик к оценке устойчивости.
10. Будущее антикризисного управления: тренды, технологии и новые вызовы.

Методические рекомендации по подготовке эссе

Подготовка эссе способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании эссе по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка эссе требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать в себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала эссе, например, в форме развернутого плана; написание текста эссе с соблюдением требований научно-публицистического стиля.

Построение эссе включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема эссе, формулируется проблемный вопрос или авторский тезис, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой

проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема эссе на основе аргументации и примеров. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания эссе:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 3.

Тема 3.1,3.2,3.3

Контрольные задания:

Задание 1. Разработка антикризисной стратегии для промышленного предприятия

Цель: отработать принципы и инструменты антикризисного управления в условиях дефицита ресурсов и высокого уровня неопределённости.

Задание:

1. Выберите реальное промышленное предприятие (например, машиностроительный завод, пищевое производство, химическое предприятие).

2. Постройте карту развития кризисного сценария для двух ключевых ситуаций:

– внезапное возникновение острого финансового кризиса (кассовый разрыв, невозможность обслуживания долга);

– постепенное нарастание операционных проблем, ведущее к стратегическому кризису (потеря конкурентоспособности, устаревание оборудования).

3. Для каждого этапа кризиса укажите:

– ключевые угрозы и вызовы;

– состояние основных ресурсов (финансовых, материальных, кадровых);

– возможные управленческие решения и способы стабилизации ситуации.

4. Предложите 3–4 принципа управления в кризисной ситуации, которые предприятие должно внедрить, и обоснуйте их связь с функциями антикризисного менеджмента (диагностика, планирование, реализация, контроль).

Формат сдачи: PDF документ с картой пути (можно в виде схемы) и пояснительным текстом (1–2 страницы).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход мысли, при необходимости завершить выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Что такое антикризисное управление и каковы его основные цели в современной организации?

2. В чём заключается разница между реактивным и проактивным подходами к управлению кризисами?

3. Перечислите основные типы кризисов, с которыми сталкивается промышленное предприятие.

4. Каковы основные принципы работы системы антикризисного управления?

5. Опишите этапы разработки и реализации антикризисной стратегии.

6. Как оценить готовность компании к наступлению кризиса?

7. Какие факторы внутренней и внешней среды влияют на успешность преодоления кризиса?

8. Как организовать процесс антикризисного планирования и обучения персонала?

9. Как антикризисное управление влияет на оптимизацию бизнес-процессов компании?

10. Какие изменения происходят в структуре управления при введении антикризисных мер?

11. Каковы основные задачи антикризисной команды (Crisis Team)?

12. Какие бизнес-процессы подлежат первоочередной защите и восстановлению в условиях кризиса?

13. Как рассчитывается показатель потери стоимости бизнеса (Business Value Loss) и его значение для стратегии?
14. Что такое «стоимость риска» (Cost of Risk) и как она влияет на стратегию компании?
15. Какие KPI используются для оценки эффективности антикризисных мер?
16. Как измерить ROI (возврат инвестиций) от внедрения системы антикризисного управления?
17. Как антикризисные меры влияют на репутацию компании и доверие стейкхолдеров?
18. Какие инструменты используются для анализа и прогнозирования развития кризисной ситуации?
19. Как измеряется уровень устойчивости организации к внешним шокам?
20. Какие метрики используются для оценки финансового здоровья компании в предкризисный период?
21. Какие технические и организационные требования необходимо учитывать при разработке плана непрерывности бизнеса (BCP)?
22. В чём преимущества централизованного управления кризисом перед децентрализованным?
23. Какие интеграционные возможности должна иметь система антикризисного мониторинга с другими системами компании (например, ERP)?
24. Как обеспечить безопасность данных и информационную устойчивость в период кризиса?
25. Как антикризисное управление помогает в пересмотре долгосрочной стратегии компании?
26. Какие инструменты используются для анализа конкурентов в условиях рыночной нестабильности?
27. Как система управления рисками способствует повышению конкурентоспособности бизнеса?
28. Какие стратегии финансового оздоровления реализует антикризисный менеджмент?
29. Как рассчитать срок окупаемости инвестиций в превентивные антикризисные мероприятия?
30. Какие прямые и косвенные выгоды приносит наличие отработанного плана антикризисного управления?
31. Как оценить эффективность коммуникационной стратегии в период кризиса?
32. Какие факторы влияют на экономическую эффективность реализации антикризисной программы?
33. Как организовать работу антикризисного комитета и распределить зоны ответственности?
34. Какие роли (владелец риска, менеджер по реагированию) появляются при внедрении системы управления рисками?
35. Как обеспечить качество и достоверность данных, используемых для диагностики кризиса?
36. Как выстроить систему контроля за исполнением антикризисного плана?
37. Какие современные тенденции развития теории антикризисного управления существуют?
38. Как цифровизация и анализ больших данных (Big Data) влияют на развитие инструментов диагностики кризисов?
39. Какие новые возможности появляются в современных системах поддержки принятия управленческих решений в кризисе?

40. Как развиваются мобильные технологии для координации антикризисных команд?
41. Как система антикризисного управления интегрируется с финансовым планированием и бюджетированием?
42. Какие каналы коммуникации с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) поддерживает современный антикризисный менеджмент?
43. Как организовать омниканальное взаимодействие с клиентами и партнёрами в условиях репутационного кризиса?
44. Как использовать социальные медиа для управления репутацией во время кризиса?
45. Какие аналитические инструменты предоставляет система мониторинга кризисных явлений?
46. Как использовать данные мониторинга для принятия оперативных управленческих решений в режиме реального времени?
47. Какие отчёты можно формировать в системе антикризисного управления для руководства и совета директоров?
48. Как проводить анализ эффективности реализованных мер по выходу из кризиса (Post-Crisis Analysis)?
49. Какие ошибки чаще всего встречаются при внедрении систем управления рисками и кризисами?
50. Как избежать типичных проблем при внедрении антикризисного управления в организацию?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Компания столкнулась с первыми признаками надвигающегося финансового кризиса. Какой из подходов к реагированию обеспечит наилучший результат на начальном этапе? А) Внедрить комплексную программу антикризисных мер одновременно во всех подразделениях. Б) Начать с пилотного проекта в одном критически важном подразделении, отладить процессы, затем масштабировать. В) Ограничиться сокращением второстепенных расходов, не меняя бизнес-процессы.	Б	
2.	Какой показатель лучше всего отражает долгосрочную устойчивость компании в рамках стратегии антикризисного управления? А) Объём продаж за последний квартал. Б) Пожизненная ценность бизнеса (Business Lifetime Value) и его способность к восстановлению. В) Текущая рентабельность активов (ROA).	Б	
3.	Какая стратегия наиболее эффективна для повышения уровня доверия ключевых стейкхолдеров в условиях кризиса? А) Сегментация стейкхолдеров и персонализация	А	

	коммуникаций на основе их интересов и влияния. Б) Отправка одинаковых официальных заявлений всем заинтересованным сторонам. В) Сокращение числа публичных контактов, чтобы не привлекать лишнего внимания.		
4.	Какой инструмент антикризисной системы поможет компании оперативно реагировать на негативные инфоповоды и предотвращать репутационный ущерб? А) Ежеквартальный отчёт по связям с общественностью. Б) Статичная база контактов СМИ без интеграции с мониторинговыми системами. В) Система мониторинга и оповещения о негативных публикациях в режиме реального времени.	В	

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными	1-59

навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать

с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более

глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. — М.: T8RUGRAM, 2020. — 160 с.
2. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 1. — М.: Юрайт, 2020. — 285 с.
3. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 2. — М.: Юрайт, 2020. — 280 с.
4. Бобылева А. З. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли. — М.: Юрайт, 2020. — 327 с.
5. Борцова А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 236 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Антикризисное управление (карман. формат) / Под ред. Короткова Э.М.. — М.: Риор, 2017. — 156 с.
2. Антикризисное управление: теория и практика: Учебник / Под ред. Ряховской А.Н, Кован С.Е.. — М.: КноРус, 2016. — 320 с.
3. Антикризисное управление. Механизмы государства, технологии бизнеса. Учебник и практикум / под общ. ред. Бобылёвой А.З. — М.: Юрайт, 2017. — 640 с.
4. Пушкин А. В., Жданова О. С. Правовой антикризисный менеджмент. — М.: Эксмо, 2017. — 240 с.
5. Распопов В.М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. — М.: Магистр, 2017. — 384 с.
6. Рыков И.Ю. Кредиторы vs дебиторы. Антикризисное управление долгами / И.Ю. Рыков. — СПб.: Питер, 2017. — 208 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. **Указ Президента РФ от 1 марта 2022 года №81** «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации».
2. **Постановление Правительства РФ от 28 марта 2022 года №497**. Ввело мораторий на возбуждение дел о банкротстве по заявлениям кредиторов в отношении организаций и физлиц до 1 октября 2022 года (за исключением застройщиков проблемных объектов).
3. **Федеральный закон от 15 декабря 2025 года №477-ФЗ** «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».

8.4. Интернет-ресурсы

Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>
ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц.