

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 10:29:34  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.01.16 Антикризисное управление  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Управление малым бизнесом  
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Кузьменко Марина Игоревна, канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы

**Заведующий кафедрой:**

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.16 Антикризисное управление одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, 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 Антикризисное управление обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.037 БИЗНЕС-АНАЛИТИК, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 №821н. D/02.6 Анализ, обоснование и выбор решения	ПК-2	Способен анализировать, обосновывать и выбирать решений	ПК-2.3	Оценивает эффективность каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью	ПК-2.3. У-9 Умеет производить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев
07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.018 СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ	ПК-3	Способен консультировать и оказывать методологическую поддержку работникам организации в области управления рисками	ПК-3.1	Информирует и консультирует заинтересованные стороны по вопросам внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией и управления рисками	ПК-3.1. У-2 Умеет выстраивать коммуникации с руководителями бизнес-процессов ПК-3.1. З-1 Знает заинтересованные стороны в области реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией

18.04.2025 №264н. D/04.6 Консультиро вание и методологич еская поддержка работников организации в области управления рисками					
--	--	--	--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 64 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 32 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия. 51 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.16 Антикризисное управление в 7-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Операционный менеджмент;
- Экономика предприятия.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа						
		ВСЕГО	Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт роль	СРкр	СРэк		СР
		Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Раздел 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ														
Тема 1.1	Понятие, цели и задачи антикризисного управления	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос Доклад
Тема 1.2	Причины возникновения кризисов и их классификация	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос Тестирование

Тема 1.3	Диагностика кризисных явлений в организации	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	5	Опрос Контрольное задание
Раздел 2	МЕТОДЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ													
Тема 2.1	Финансовое оздоровление и реструктуризация бизнеса	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Тестирование
Тема 2.2	Управление персоналом в кризисных условиях	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Эссе
Тема 2.3	Маркетинговые аспекты антикризисного управления	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Доклады
Раздел 3	ОРГАНИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ													
Тема 3.1	Антикризисная стратегия и тактика	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Контрольное задание
Тема 3.2	Роль государства в антикризисном управлении	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Доклады
Тема 3.3.	Эффективность антикризисного управления	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Тестирование
		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	экзамен
<b>Итого</b>		144	32	0	0	32	0	0	2	9	0	18	51	

*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

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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. Теоретические основы антикризисного управления.**

##### **Тема 1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного управления. ПК-2.3; ПК-3.1**

Понятие и сущность антикризисного управления. Цели, задачи и принципы антикризисного управления. Объекты и субъекты антикризисного управления. Функции антикризисного управления. Место антикризисного управления в системе менеджмента организации. Классификация и характеристика информационных потоков для целей антикризисного управления.

##### **Тема 1.2. Причины возникновения кризисов и их классификация. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Понятие и сущность кризиса в организации. Внешние и внутренние причины возникновения кризисов. Классификация кризисов: по масштабу, по причинам, по продолжительности, по последствиям. Цикличность развития кризисов. Фазы кризисного процесса. Ранние признаки кризиса. Информационное обеспечение анализа причин кризиса.

##### **Тема 1.3. Диагностика кризисных явлений в организации. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Понятие и цели диагностики кризисных явлений. Методы диагностики: экспресс-диагностика и фундаментальная диагностика. Анализ финансового состояния как основа диагностики кризиса. Прогнозирование вероятности банкротства. Оценка вероятности кризиса. Правила формирования и использования баз данных для диагностики. Применение офисного пакета для расчетов показателей диагностики.

#### **Раздел 2. Методы антикризисного управления**

##### **Тема 2.1. Финансовое оздоровление и реструктуризация бизнеса. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Понятие и цели финансового оздоровления. План финансового оздоровления: структура, содержание, этапы реализации. Реструктуризация бизнеса: понятие, виды. Методы реструктуризации. Реструктуризация долга. Государственная поддержка при финансовом оздоровлении. Применение офисного пакета для оценки эффективности мер финансового оздоровления.

##### **Тема 2.2. Управление персоналом в кризисных условиях. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Особенности управления персоналом в условиях кризиса. Кадровые риски в кризисный период. Оптимизация численности и структуры персонала. Мотивация персонала в кризисных условиях. Антикризисная корпоративная культура. Разрешение трудовых конфликтов. Информационное обеспечение кадровых решений.

### **Тема 2.3. Маркетинговые аспекты антикризисного управления. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Особенности маркетинга в кризисных условиях. Корректировка маркетинговой стратегии. Ценовая, товарная и коммуникационная политика в кризис. Маркетинговые исследования в условиях кризиса. Информационное обеспечение маркетинговых решений. Применение офисного пакета для анализа маркетинговых данных.

## **Раздел 3. Организация антикризисного управления**

### **Тема 3.1. Антикризисная стратегия и тактика. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Понятие и сущность антикризисной стратегии. Этапы разработки антикризисной стратегии. Виды антикризисных стратегий. Тактика антикризисного управления. Реализация антикризисной стратегии. Контроль исполнения стратегии. Современные методы и технические средства сбора и обработки информации для разработки стратегии.

### **Тема 3.2. Роль государства в антикризисном управлении. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления в РФ. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)». Государственные меры по предупреждению кризисов. Государственная поддержка организаций в кризисных условиях. Роль государственных органов в антикризисном управлении. Информационное обеспечение взаимодействия организации с государственными органами.

### **Тема 3.3. Эффективность антикризисного управления. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Понятие и критерии эффективности антикризисного управления. Система показателей оценки эффективности. Методы оценки эффективности антикризисных мероприятий. Социальная эффективность антикризисного управления. Анализ эффективности внедрённых мер. Управленческая отчётность по результатам антикризисного управления. Применение офисного пакета для расчёта показателей эффективности.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.16 Антикризисное управление входят в состав оценочных материалов по образовательной программе.* Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет 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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		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.01.16 Антикризисное управление используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным задания по разделам): доклад, опрос, тестирование, эссе, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
4	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.
3	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.
2-1	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.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия		
4	Свыше 80% ответов.	правильных	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% ответов.	правильных	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% ответов.	правильных	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% ответов.	правильных	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	5	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
6	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
5-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания эссе

Критерии оценки	Баллы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	2	Глубокое раскрытие темы, четкая постановка проблемы, аргументированность, использование не менее 3 источников
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика и структура	1	Единый стиль, наличие введения, основной части и

		заклучения, точные формулировки
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность, логические связи между частями, выводы соответствуют аргументам
Оригинальность и самостоятельность	0,5	Собственная позиция автора, оригинальность суждений
Аргументированность	0,5	Наличие аргументов и примеров из практики комплаенса
Объём и полнота	0,5	Соответствие рекомендуемому объёму (3-5 страниц)
Итого максимально:	6	

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

## **Раздел 1. Теоретические основы антикризисного управления.**

### **Тема 1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного управления ПК-2.3.; ПК-3.1**

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое антикризисное управление?

Вопрос 2. Назовите основные цели антикризисного управления.

Вопрос 3. Перечислите основные задачи антикризисного управления.

Вопрос 4. Назовите принципы антикризисного управления.

Вопрос 5. Кто является субъектом антикризисного управления?

Вопрос 6. Что является объектом антикризисного управления?

Вопрос 7. Каковы основные функции антикризисного управления?

Вопрос 8. Какое место занимает антикризисное управление в системе менеджмента?

Вопрос 9. Какие информационные потоки используются в антикризисном управлении?

Вопрос 10. Что такое профилактика кризиса в антикризисном управлении?

#### Доклад:

Подготовка докладов «Понятие, цели и задачи антикризисного управления».

Шесть групповых докладов на раскрытие теоретических и практических основ вопроса, демонстрацию знаний сущности антикризисного управления, его целей и задач.

#### Тематика докладов:

1. Понятие и сущность антикризисного управления: основные подходы и концепции.

2. Цели, задачи и принципы антикризисного управления в современной организации.

3. Объекты и субъекты антикризисного управления: распределение ролей и ответственности.

4. Функции антикризисного управления: диагностическая, прогностическая, организационная и контрольная.

5. Место антикризисного управления в системе менеджмента организации.

6. Классификация и характеристика информационных потоков для целей антикризисного управления.

#### 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.

## **Тема 1.2. Причины возникновения кризисов и их классификация. ПК-2.3.; ПК-3.1**

### Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Что такое кризис в организации?
- Вопрос 2. Какие внешние причины кризисов существуют?
- Вопрос 3. Какие внутренние причины кризисов существуют?
- Вопрос 4. По какому признаку кризисы классифицируют на локальные и глобальные?
- Вопрос 5. На какие виды делятся кризисы по причинам возникновения?
- Вопрос 6. Какие бывают кризисы по продолжительности?
- Вопрос 7. Какие бывают кризисы по последствиям?
- Вопрос 8. Что такое цикличность развития кризисов?
- Вопрос 9. Назовите основные фазы кризисного процесса.
- Вопрос 10. Какие ранние признаки могут указывать на приближение кризиса?

### Тестовые задания:

#### Тест 1.

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.

Какой из перечисленных факторов относится к внешним причинам кризиса?

- а) низкая квалификация персонала;
- б) неэффективная система управления;
- в) экономический спад в стране;
- г) высокие издержки производства.

Какая фаза кризисного процесса характеризуется скрытым нарастанием проблем?

- а) фаза банкротства;
- б) латентная (скрытая) фаза;
- в) фаза санации;
- г) фаза стабилизации.

Какой признак является ранним сигналом приближения кризиса?

- а) увеличение доли рынка;
- б) рост выручки;

- в) рост дебиторской задолженности;
- г) повышение рентабельности.

Какой вид кризиса относится к необратимым по последствиям?

- а) кризис, завершившийся санацией;
- б) кризис, завершившийся банкротством и ликвидацией;
- в) кризис, преодоленный за счет реструктуризации;
- г) кризис, преодоленный за счет инвестиций.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов относятся к внутренним причинам кризиса?

- а) низкая квалификация персонала;
- б) экономический спад в стране;
- в) неэффективное управление;
- г) ужесточение конкуренции;
- д) ошибки в планировании.

Какие виды кризисов выделяют по масштабу проявления?

- а) локальный кризис;
- б) глобальный кризис;
- в) объективный кризис;
- г) субъективный кризис;
- д) краткосрочный кризис.

Какие ранние признаки могут указывать на приближение кризиса?

- а) снижение выручки;
- б) рост дебиторской задолженности;
- в) задержки выплаты заработной платы;
- г) увеличение доли рынка;
- д) снижение рентабельности.

### **Тема 1.3. Диагностика кризисных явлений в организации. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое диагностика кризисных явлений?

Вопрос 2. Назовите основные цели диагностики кризисных явлений.

Вопрос 3. В чем отличие экспресс-диагностики от фундаментальной?

Вопрос 4. Какие показатели анализируются при диагностике финансового состояния?

Вопрос 5. Что такое Z-модель Альтмана?

Вопрос 6. Какие российские модели прогнозирования банкротства существуют?

Вопрос 7. Что такое коэффициент текущей ликвидности?

Вопрос 8. Какие информационные базы используются для диагностики кризиса?

Вопрос 9. Какие инструменты офисного пакета применяются для диагностических расчетов?

Вопрос 10. Что такое трендовый анализ в диагностике кризиса?

Контрольные задания:

### Задание 1.

Рассчитайте показатели диагностики финансового состояния организации по данным бухгалтерского баланса (тыс. руб.):

Показатель	Значение
Внеоборотные активы	1000
Оборотные активы	800
Собственный капитал	700
Долгосрочные обязательства	300
Краткосрочные обязательства	800

1. Рассчитайте коэффициент текущей ликвидности.
2. Рассчитайте коэффициент автономии (финансовой независимости).
3. Сделайте предварительный вывод о финансовом состоянии организации (норма/отклонение).

### Задание 2.

При проведении диагностики выявлены следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности – 0,8; коэффициент обеспеченности собственными средствами – 0,1; коэффициент утраты платежеспособности – 0,7. У организации образовалась просроченная кредиторская задолженность.

1. Какие методы диагностики были использованы?
2. Оцените вероятность банкротства организации (высокая/средняя/низкая).
3. Какие первоочередные меры следует принять?

## Раздел 2. Методы антикризисного управления

### Тема 2.1. Финансовое оздоровление и реструктуризация бизнеса. ПК-2.3.; ПК-3.1

#### Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Что такое финансовое оздоровление?
- Вопрос 2. Каковы основные цели финансового оздоровления?
- Вопрос 3. Что такое план финансового оздоровления?
- Вопрос 4. Назовите основные разделы плана финансового оздоровления.
- Вопрос 5. Что такое реструктуризация бизнеса?
- Вопрос 6. Какие виды реструктуризации существуют?
- Вопрос 7. Каковы методы реструктуризации долга?
- Вопрос 8. Какие формы государственной поддержки возможны при финансовом оздоровлении?
- Вопрос 9. Какие показатели используются для оценки эффективности финансового оздоровления?
- Вопрос 10. Какие инструменты офисного пакета применяются для оценки эффективности мер финансового оздоровления?

#### Тестовые задания:

##### Тест 1.

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.

Что является основной целью финансового оздоровления?

- а) максимизация прибыли;
- б) восстановление платежеспособности;
- в) расширение рынка;
- г) снижение налогов.

Какой метод реструктуризации долга предполагает замену одного обязательства другим?

- а) отсрочка;
- б) рассрочка;
- в) новация;
- г) списание долга.

Какая форма государственной поддержки предполагает предоставление денежных средств на безвозвратной основе?

- а) субсидия;
- б) налоговый кредит;
- в) государственная гарантия;
- г) льготный кредит.

Что предполагает реструктуризация управления?

- а) сокращение персонала;
- б) изменение организационной структуры и распределения полномочий;
- в) продажу активов;
- г) рефинансирование долга.

Какой документ содержит мероприятия по восстановлению платежеспособности?

- а) бизнес-план;
- б) план финансового оздоровления;
- в) устав организации;
- г) коллективный договор.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных методов относятся к методам реструктуризации долга?

- а) отсрочка платежа;
- б) увеличение уставного капитала;
- в) рассрочка платежа;
- г) рефинансирование;
- д) сокращение штата.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы разработки плана финансового оздоровления.

- а) разработка мероприятий по восстановлению платежеспособности;
- б) анализ финансового состояния организации;
- в) утверждение плана руководителем / кредиторами;
- г) расчет необходимых источников финансирования;
- д) мониторинг выполнения плана.

Тест 4. Установите соответствие между методом финансового оздоровления и его описанием.

№	Метод		Описание
1	Рефинансирование	А	замена одного обязательства другим (изменение условий)
2	Реструктуризация долга	Б	продажа неиспользуемых активов для погашения долгов
3	Реструктуризация активов	В	получение нового кредита для погашения старого
4	Новация	Г	освобождение от уплаты налога на определенный период
5	Отсрочка платежа	Д	замена долгового обязательства на акции
6	Рассрочка платежа	Е	перенос срока платежа на более позднюю дату
7	Налоговые каникулы	Ж	дробление суммы долга на несколько платежей
8	Конвертация долга в акции	З	привлечение инвестора для выкупа доли
9	Субсидия	И	возврат части затрат организации
10	Реструктуризация управления	К	изменение организационной структуры и полномочий

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Тема 2.2. Управление персоналом в кризисных условиях. ПК-2.3.; ПК-3.1

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы особенности управления персоналом в кризисных условиях?

Вопрос 2. Назовите основные кадровые риски в кризисный период.

Вопрос 3. Какие методы оптимизации численности персонала существуют?

Вопрос 4. В чем отличие аутстаффинга от аутсорсинга?

Вопрос 5. Как мотивировать персонал в кризисных условиях?

Вопрос 6. Какой стиль управления наиболее эффективен в кризис?

Вопрос 7. Что такое антикризисная корпоративная культура?

Вопрос 8. Каковы основные причины трудовых конфликтов в кризис?

- Вопрос 9. Какие способы разрешения трудовых конфликтов наиболее эффективны?  
Вопрос 10. Какая информация необходима для принятия кадровых решений в кризис?

Эссе:

Напишите эссе на одну из предложенных тем. Эссе должно содержать введение, основную часть с аргументацией и примерами, заключение. Обосновывайте свою позицию, ссылайтесь на нормативные акты и практические примеры.

Тематика эссе:

1. Особенности управления персоналом в кризисных условиях: вызовы и решения.
2. Кадровые риски в кризисный период и способы их минимизации.
3. Оптимизация численности и структуры персонала: методы, последствия, правовые аспекты.
4. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса.
5. Антикризисная корпоративная культура как фактор выживания организации.
6. Управление трудовыми конфликтами в период кризиса.
7. Роль HR-службы в антикризисном управлении организацией.
8. Сохранение ключевых сотрудников в условиях кризиса: стратегии и инструменты.
9. Психологическая поддержка персонала в кризисных условиях.
10. Информационное обеспечение кадровых решений в антикризисном управлении.

**Тема 2.3. Маркетинговые аспекты антикризисного управления. ПК-2.3.; ПК-3.1**

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Каковы особенности маркетинга в кризисных условиях?  
Вопрос 2. Какие основные направления корректировки маркетинговой стратегии в кризис?  
Вопрос 3. Какие ценовые стратегии применяются в кризис?  
Вопрос 4. Как корректируется товарная политика в период кризиса?  
Вопрос 5. Какие каналы коммуникации наиболее эффективны в кризис?  
Вопрос 6. Как проводить маркетинговые исследования в условиях ограниченного бюджета?  
Вопрос 7. Какие показатели маркетинга критически важны для контроля в кризис?  
Вопрос 8. Каковы источники информации для маркетинговых решений в кризис?  
Вопрос 9. Как оптимизировать рекламный бюджет в кризис?  
Вопрос 10. Какие инструменты офисного пакета используются для анализа маркетинговых данных?

Доклад:

Подготовка докладов «Маркетинговые аспекты антикризисного управления».  
Шесть групповых докладов на раскрытие теоретических и практических основ вопроса, демонстрацию знаний маркетинговых аспектов антикризисного управления.

Тематика докладов:

1. Особенности маркетинга в кризисных условиях: вызовы и адаптация.
2. Корректировка маркетинговой стратегии в период экономического спада.
3. Ценовая политика в кризис: скидки, акции, психологическое ценообразование.
4. Товарная и коммуникационная политика в условиях ограниченных бюджетов.
5. Маркетинговые исследования в кризис: методы и источники информации.
6. Применение офисного пакета для анализа маркетинговых данных в антикризисном управлении.

### 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.

## **Раздел 3. Организация антикризисного управления**

### **Тема 3.1. Антикризисная стратегия и тактика. ПК-2.3.; ПК-3.1**

#### Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Что такое антикризисная стратегия?
- Вопрос 2. Каковы основные этапы разработки антикризисной стратегии?
- Вопрос 3. Какие виды антикризисных стратегий существуют?
- Вопрос 4. В чем отличие стратегии от тактики антикризисного управления?
- Вопрос 5. Какие факторы влияют на выбор антикризисной стратегии?
- Вопрос 6. Что включает процесс реализации антикризисной стратегии?
- Вопрос 7. Каковы основные методы контроля исполнения антикризисной стратегии?
- Вопрос 8. Какие информационные потоки необходимы для разработки стратегии?
- Вопрос 9. Какие современные методы сбора информации используются при разработке антикризисной стратегии?
- Вопрос 10. Какие технические средства применяются для обработки информации?

#### Контрольные задания:

##### Задание 1.

Организация находится в глубоком финансовом кризисе: просроченная кредиторская задолженность, падение выручки на 40%, убытки в течение двух кварталов.

1. Какой тип антикризисной стратегии наиболее подходит в данной ситуации?
2. Каковы основные этапы её реализации?
3. Какие КРІ необходимо мониторить для контроля исполнения?

##### Задание 2.

Разработайте фрагмент антикризисной стратегии организации. Заполните таблицу.

Раздел стратегии	Содержание (2-3 пункта)
Анализ текущей ситуации	
Стратегические цели	
Основные направления	
КРІ для контроля	

## **Тема 3.2. Роль государства в антикризисном управлении. ПК-2.3.; ПК-3.1**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какой федеральный закон является основным в сфере банкротства в РФ?

Вопрос 2. Какие государственные меры по предупреждению кризисов существуют?

Вопрос 3. Какие формы государственной поддержки организаций в кризис предусмотрены?

Вопрос 4. Кто назначает арбитражного управляющего в процедуре банкротства?

Вопрос 5. Какие процедуры банкротства предусмотрены законодательством РФ?

Вопрос 6. Какова роль Федеральной налоговой службы в антикризисном управлении?

Вопрос 7. Какие меры государственной поддержки наиболее востребованы в кризис?

Вопрос 8. Что такое мораторий на банкротство?

Вопрос 9. Какая информация необходима для взаимодействия с государственными органами в кризис?

Вопрос 10. Каковы права кредиторов в процедуре банкротства?

### Доклад:

Подготовка докладов «Роль государства в антикризисном управлении».

Шесть групповых докладов на раскрытие теоретических и практических основ вопроса, демонстрацию знаний роли государства в антикризисном управлении.

### Тематика докладов:

1. Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления в РФ: основные законы и подзаконные акты.

2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»: ключевые положения и процедуры.

3. Государственные меры по предупреждению кризисов в организациях.

4. Формы государственной поддержки организаций в кризисных условиях: субсидии, налоговые льготы, гарантии.

5. Роль государственных органов (ФНС, ФАС, Росимущество) в антикризисном управлении.

6. Информационное обеспечение взаимодействия организации с государственными органами при антикризисном управлении.

### 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.

### Тема 3.3. Эффективность антикризисного управления. ПК-2.3.; ПК-3.1

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое эффективность антикризисного управления?

Вопрос 2. Назовите основные критерии эффективности антикризисного управления.

Вопрос 3. Какие группы показателей используются для оценки эффективности?

Вопрос 4. Какими методами оценивается эффективность антикризисных мероприятий?

Вопрос 5. Что такое социальная эффективность антикризисного управления?

Вопрос 6. Какие показатели характеризуют социальную эффективность?

Вопрос 7. Как часто должна проводиться оценка эффективности антикризисных мероприятий?

Вопрос 8. Что такое управленческая отчетность по результатам антикризисного управления?

Вопрос 9. Какие инструменты офисного пакета используются для расчёта показателей эффективности?

Вопрос 10. Что такое ROI антикризисных мероприятий?

#### Тестовые задания:

Тест 1.

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.

Какой показатель характеризует восстановление платежеспособности организации?

- а) рентабельность продаж;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) производительность труда;
- г) доля рынка.

Что такое ROI антикризисных мероприятий?

- а) отношение прибыли к выручке;
- б) отношение прибыли к затратам на антикризисную программу;
- в) отношение затрат к прибыли;
- г) отношение выручки к затратам.

Какой показатель характеризует социальную эффективность антикризисного управления?

- а) рост дебиторской задолженности;
- б) сохранение рабочих мест;
- в) увеличение кредиторской задолженности;
- г) снижение рентабельности.

Какой метод оценки эффективности предполагает сравнение плановых и фактических показателей?

- а) трендовый анализ;
- б) план-фактный анализ;
- в) коэффициентный анализ;
- г) факторный анализ.

Какая управленческая отчетность отражает результаты антикризисного управления за период?

- а) бухгалтерский баланс;
- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) отчет о ходе выполнения антикризисной программы;
- г) налоговая декларация.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие группы показателей используются для оценки эффективности антикризисного управления?

- а) финансовые показатели;
- б) операционные показатели;
- в) показатели социальной эффективности;
- г) ландшафтные показатели;
- д) эстетические показатели.

Какие финансовые показатели характеризуют эффективность антикризисного управления?

- а) коэффициент текущей ликвидности;
- б) рентабельность продаж;
- в) количество сотрудников;
- г) доля рынка;
- д) коэффициент автономии.

Какие критерии характеризуют социальную эффективность антикризисного управления?

- а) сохранение рабочих мест;
- б) уровень заработной платы;
- в) рост дебиторской задолженности;
- г) отсутствие социальных конфликтов;
- д) сохранение занятости.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы оценки эффективности антикризисного управления.

- а) сравнение плановых и фактических показателей;
- б) сбор и обработка данных;
- в) определение критериев и показателей оценки;
- г) разработка рекомендаций по улучшению;
- д) формирование управленческой отчетности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы расчёта ROI антикризисной программы.

- а) расчёт суммы затрат на программу;
- б) расчёт прироста прибыли;
- в) определение временного горизонта;
- г) расчёт ROI;
- д) сравнение с целевым значением.

Тест 4. Установите соответствие между методом оценки и его содержанием.

№	Метод		Содержание
1	План-фактный анализ	А	сравнение показателей текущего и базового периодов
2	Трендовый анализ	Б	оценка возврата на вложенный капитал
3	ROI	В	отношение полученного эффекта к затратам
4	Экономическая эффективность	Г	сопоставление плановых и фактических значений
5	Социальная эффективность	Д	изучение изменения показателей во времени
6	Факторный анализ	Е	влияние отдельных факторов на результат
7	Сравнение с базовым периодом	Ж	сохранение рабочих мест, уровень зарплаты
8	Бенчмаркинг	З	влияние мер на занятость и соцклимат
9	Анализ ликвидности	И	сравнение с лучшими практиками
10	Коэффициентный анализ	К	оценка способности погашать долги

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три 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 по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной

	набрать обучающийся		оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,05	5
КТ 2	100	0,05	5
КТ 3	100	0,05	5
Итого:	x	0,15	15

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.

Раздел 1.

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Что такое антикризисное управление и каковы его основные цели?
2.	Назовите основные принципы антикризисного управления.
3.	Какие функции выполняет антикризисное управление?
4.	Какие внешние причины кризиса в организации вы знаете?
5.	Какие внутренние причины кризиса в организации вы знаете?
6.	По каким признакам классифицируются кризисы в организации?
7.	Назовите фазы кризисного процесса в организации.
8.	Что такое экспресс-диагностика кризисных явлений?
9.	Какие коэффициенты используются для диагностики финансового состояния организации?
10.	Какие ранние признаки указывают на приближение кризиса в организации?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	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.
65-84	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.
55-64	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.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

## КТ – 2.

### Раздел 2.

#### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

#### Тест 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

#### Задание 1.1.

Какие методы относятся к методам реструктуризации долга?

- а) отсрочка платежа;
- б) увеличение уставного капитала;
- в) рассрочка платежа;
- г) рефинансирование;
- д) новация.

#### Задание 1.2.

Какие виды реструктуризации бизнеса существуют?

- а) реструктуризация долга;
- б) реструктуризация активов;
- в) реструктуризация персонала;
- г) реструктуризация управления;
- д) реструктуризация клиентской базы.

#### Задание 1.3.

Какие формы государственной поддержки доступны организациям в кризис?

- а) субсидии;
- б) налоговые каникулы;
- в) приватизация;
- г) государственные гарантии по кредитам;
- д) льготные кредиты.

#### Задание 1.4.

Какие разделы включает план финансового оздоровления?

- а) анализ финансового состояния;
- б) мероприятия по восстановлению платежеспособности;
- в) штатное расписание;
- г) график погашения задолженности;

д) источники финансирования.

Задание 1.5.

Какие методы оптимизации численности персонала используются в кризис?

- а) сокращение штата;
- б) аутстаффинг;
- в) аутсорсинг;
- г) найм новых сотрудников;
- д) аутплейсмент.

Задание 1.6.

Какие кадровые риски характерны для кризисного периода?

- а) увольнение ключевых сотрудников;
- б) рост производительности;
- в) снижение лояльности персонала;
- г) рост конфликтов;
- д) падение дисциплины.

Задание 1.7.

Какие способы нематериальной мотивации наиболее эффективны в кризис?

- а) публичное признание заслуг;
- б) премии;
- в) гибкий график работы;
- г) возможность обучения;
- д) повышение оклада.

Задание 1.8.

Какие факторы способствуют формированию антикризисной корпоративной культуры?

- а) открытость решений руководства;
- б) взаимопомощь в коллективе;
- в) страх перед наказанием;
- г) вовлечение сотрудников в антикризисные мероприятия;
- д) прозрачность коммуникаций.

Задание 1.9.

Какие ценовые стратегии применяются в кризис?

- а) скидки и акции;
- б) повышение цен;
- в) психологическое ценообразование;
- г) бандлинг (наборы);
- д) демпинг.

Задание 1.10.

Какие маркетинговые показатели критически важны для контроля в кризис?

- а) САС (стоимость привлечения клиента);
- б) LTV (пожизненная ценность клиента);
- в) количество сотрудников;
- г) ROMI (возврат маркетинговых инвестиций);
- д) конверсия.

Тест 2. Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Расположите в правильной логической последовательности этапы разработки плана финансового оздоровления.

- а) разработка мероприятий по восстановлению платежеспособности;
- б) анализ финансового состояния организации;
- в) утверждение плана руководителем/кредиторами;
- г) расчет необходимых источников финансирования;
- д) мониторинг выполнения плана.

Задание 2.2.

Расположите в правильной логической последовательности этапы реструктуризации долга.

- а) переговоры с кредиторами;
- б) анализ структуры задолженности;
- в) подписание соглашения о реструктуризации;
- г) определение приоритетности погашения долгов;
- д) исполнение графика платежей.

Задание 2.3.

Расположите в правильной логической последовательности этапы управления персоналом в кризис.

- а) анализ кадровых рисков;
- б) реализация мероприятий по оптимизации;
- в) диагностика текущей ситуации с персоналом;
- г) разработка антикризисной кадровой программы;
- д) мониторинг эффективности и корректировка.

Задание 2.4.

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения сокращения персонала.

- а) уведомление сотрудников о сокращении;
- б) издание приказа о сокращении;
- в) определение критериев отбора сотрудников под сокращение;
- г) предложение вакансий сокращаемым сотрудникам;
- д) выплата выходных пособий.

Задание 2.5.

Расположите в правильной логической последовательности этапы корректировки маркетинговой стратегии в кризис.

- а) анализ текущей маркетинговой эффективности;
- б) перераспределение бюджета на эффективные каналы;
- в) определение приоритетных целевых аудиторий;
- г) корректировка ценовой и товарной политики;
- д) мониторинг результатов и дальнейшая оптимизация.

Задание 2.6.

Расположите в правильной логической последовательности этапы оптимизации рекламного бюджета в кризис.

- а) расчет ROMI по каждому каналу;
- б) анализ затрат и эффективности каналов;
- в) перераспределение бюджета в пользу эффективных каналов;
- г) определение общего маркетингового бюджета;
- д) мониторинг результатов и корректировка.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия		
85-100	Свыше 80% ответов.	правильных	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% ответов.	правильных	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% ответов.	правильных	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% ответов.	правильных	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

### КТ – 3.

Раздел 3.

Контрольные задания:

Задание 1.

По результатам мониторинга КРІ антикризисной стратегии получены данные:

Показатель	План	Факт
Выручка (тыс. руб.)	10000	9000
Снижение дебиторской задолженности (%)	20	15
Коэффициент ликвидности	1,5	1,2

1. Рассчитайте процент выполнения плана по выручке.
2. Рассчитайте выполнение плана по снижению дебиторской задолженности.
3. Сделайте вывод о выполнении стратегии.

Задание 2.

Организация получила государственную субсидию на частичную компенсацию затрат на выплату заработной платы. Субсидия составила 50% от ФОТ. ФОТ организации за 3 месяца – 6 млн руб.

1. Рассчитайте сумму субсидии.
2. Какую сумму организация сэкономила?
3. Какие условия необходимо выполнить для получения субсидии?

Задание 3.

Рассчитайте эффективность антикризисной программы: затраты – 800 тыс. руб., прирост прибыли – 240 тыс. руб., сохранено 20 рабочих мест, средняя зарплата сохранена.

1. Рассчитайте экономическую эффективность (ROI).
2. Оцените социальную эффективность.
3. Сделайте общий вывод.

Задание 4.

Разработайте систему показателей оценки эффективности антикризисного управления. Заполните таблицу.

Перспектива	Показатель	План	Цель
Финансовая			
Операционная			
Социальная			

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 (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### Раздел 1. Теоретические основы антикризисного управления.

#### Тема 1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного управления. ПК-2.3.; ПК-3.1

##### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие и сущность антикризисного управления. Каковы его цели, задачи и принципы?
2.	Охарактеризуйте основные функции антикризисного управления. Какое место оно занимает в системе менеджмента организации?

##### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

##### Задание 1.

В организации наметились признаки финансового кризиса: снижение выручки на 20%, рост дебиторской задолженности, задержки выплаты заработной платы. Руководство приняло решение о запуске антикризисного управления.

1. Каковы возможные причины кризисной ситуации? Укажите не менее двух.
2. Какие информационные потоки необходимо проанализировать для диагностики кризиса?
3. Какие первоочередные меры следует принять для стабилизации ситуации?

### Задание 2.

Разработайте фрагмент антикризисной программы. Заполните таблицу.

Раздел программы	Содержание (2-3 пункта)
Анализ текущего состояния	
Цели антикризисного управления	
Основные мероприятия	
Ответственные лица	
Контроль результатов	

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая функция антикризисного управления предполагает выявление признаков кризиса на ранней стадии? а) прогностическая; б) диагностическая; в) организационная; г) контрольная.		
2.	Что является объектом антикризисного управления? а) руководство организации; б) кризисные явления и финансовые потоки; в) конкуренты; г) государственные органы.		

## 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1.

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.

Какая цель является приоритетной в антикризисном управлении?

- а) увеличение рыночной доли;
- б) восстановление платежеспособности;
- в) автоматизация производства;
- г) внедрение инноваций.

#### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие признаки могут указывать на кризисную ситуацию в организации?

- а) рост дебиторской задолженности;
- б) увеличение доли рынка;
- в) снижение выручки;
- г) задержки выплаты заработной платы;
- д) рост ликвидности.

## Тема 1.2. Причины возникновения кризисов и их классификация. ПК-2.3.; ПК-3.1

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте внешние и внутренние причины возникновения кризисов в организации. Приведите примеры каждой группы.
2.	Охарактеризуйте классификацию кризисов по масштабу, причинам, продолжительности и последствиям. Каковы фазы кризисного процесса?

#### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

##### Задание 1.

По результатам анализа выявлены следующие показатели: выручка снизилась на 30% за 4 месяца; дебиторская задолженность выросла с 2 млн руб. до 3,5 млн руб.; кредиторская задолженность выросла с 1,5 млн руб. до 2,8 млн руб.; задержки выплаты заработной платы – 2 недели.

1. Рассчитайте темпы роста дебиторской и кредиторской задолженности.
2. Какие ранние признаки кризиса проявились в организации?
3. К какому типу по продолжительности и последствиям относится данная ситуация?

##### Задание 2.

Разработайте фрагмент плана мероприятий по устранению внутренних причин кризиса. Заполните таблицу.

Внутренняя причина	Мероприятие	Срок	Ответственный
Низкая квалификация персонала			
Ошибки в планировании			
Высокие издержки			

### 2. Задания комбинированного типа

#### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой фактор относится к		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	внешним причинам кризиса? а) низкая квалификация персонала; б) изменение налогового законодательства; в) ошибки в маркетинге; г) высокие издержки.		
2.	Какая фаза кризисного процесса наступает после фазы спада (обострения)? а) скрытая фаза; б) фаза банкротства; в) фаза санации; г) фаза стабилизации.		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

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.

Какой признак относится к ранним сигналам кризиса?

- а) рост прибыли;
- б) снижение выручки;
- в) увеличение доли рынка;
- г) повышение ликвидности.

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов относятся к внешним причинам кризиса?

- а) неэффективная система управления;
- б) экономический спад в стране;
- в) ужесточение конкурентной среды;
- г) низкая квалификация персонала;
- д) изменение законодательства.

### Тема 1.3. Диагностика кризисных явлений в организации. ПК-2.3.; ПК-3.1

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие и цели диагностики кризисных явлений. В чем отличие экспресс-диагностики от фундаментальной диагностики?
2.	Опишите основные методы прогнозирования вероятности банкротства (модели Альтмана, Сайфуллина-Кадыкова). Какие показатели используются в этих моделях?

## 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

### Задание 1.

Рассчитайте вероятность банкротства по двухфакторной модели Альтмана:  $Z = -0,3877 - 1,0737 \times K_{тл} + 0,0579 \times K_{фз}$ , где  $K_{тл}$  – коэффициент текущей ликвидности,  $K_{фз}$  – коэффициент финансовой зависимости (отношение заемных средств к активам). Данные:  $K_{тл} = 1,2$ ;  $K_{фз} = 0,6$ .

1. Рассчитайте значение  $Z$ .
2. Если  $Z < 0$ , вероятность банкротства низкая; если  $Z > 0$  – высокая. Оцените вероятность.
3. Какие действия следует предпринять при высокой вероятности банкротства?

### Задание 2.

Разработайте фрагмент базы данных для диагностики кризисных явлений. Заполните таблицу.

Информационный блок	Источник данных	Периодичность обновления	Ответственный
Финансовые показатели			
Показатели дебиторской задолженности			
Данные о кредиторской задолженности			
Рыночные показатели			

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод диагностики позволяет быстро оценить вероятность банкротства? а) экспресс-диагностика; б) фундаментальная диагностика; в) SWOT-анализ; г) PEST-анализ.		
2.	Какая модель прогнозирования банкротства разработана		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	российскими учеными? а) модель Альтмана; б) модель Сайфуллина-Кадыкова; в) модель Таффлера; г) модель Бивера.		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

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.

Какой коэффициент характеризует способность организации погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов?

- а) коэффициент автономии;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) рентабельность продаж;
- г) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели анализируются при диагностике финансового состояния организации?

- а) ликвидность;
- б) рентабельность;
- в) численность персонала;
- г) финансовая устойчивость;
- д) деловая активность.

## Раздел 2. Методы антикризисного управления

### Тема 2.1. Финансовое оздоровление и реструктуризация бизнеса. ПК-3.1; ПК-3.2

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие и цели финансового оздоровления. Какова структура и содержание плана финансового оздоровления?

2.	Охарактеризуйте виды реструктуризации бизнеса. Какие методы реструктуризации долга существуют?
----	--

### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

#### Задание 1.

У организации имеется задолженность 10 млн руб. перед банком под 15% годовых. Предлагается рефинансирование в другом банке под 12% годовых. Комиссия за рефинансирование – 200 тыс. руб.

1. Рассчитайте экономию процентов за год.
2. Рассчитайте чистый эффект от рефинансирования.
3. Целесообразно ли рефинансирование?

#### Задание 2.

Разработайте фрагмент графика погашения задолженности. Заполните таблицу.

Этап	Срок	Сумма погашения (тыс. руб.)	Источник средств
1	1 месяц		
2	3 месяца		
3	6 месяцев		

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод реструктуризации долга предполагает уменьшение номинальной суммы долга? а) отсрочка; б) рассрочка; в) списание части долга; г) рефинансирование.		
2.	Что из перечисленного относится к внутренним источникам финансирования финансового оздоровления? а) субсидии; б) продажа неиспользуемых активов; в) государственные гарантии; г) льготные кредиты.		

## 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1.

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.

Что такое реструктуризация долга?

- а) полное погашение долга;
- б) изменение условий погашения долга;
- в) списание долга;
- г) продажа долга третьему лицу.

### Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие виды реструктуризации существуют?

- а) реструктуризация долга;
- б) реструктуризация персонала;
- в) реструктуризация активов;
- г) реструктуризация клиентской базы;
- д) реструктуризация управления.

## Тема 2.2. Управление персоналом в кризисных условиях. ПК-2.3.; ПК-3.1

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте особенности управления персоналом в кризисных условиях. Какие кадровые риски наиболее опасны и как их минимизировать?
2.	Раскройте методы оптимизации численности и структуры персонала в кризис. Как мотивировать сотрудников в условиях ограниченных ресурсов?

#### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

##### Задание 1.

В организации планируется сокращение 15% персонала. В штате есть как высокопроизводительные сотрудники, так и малоэффективные.

1. Какие критерии должны быть положены в основу отбора сотрудников на сокращение?
2. Какие обязательные процедуры необходимо соблюсти при сокращении?
3. Какие альтернативы сокращению можно рассмотреть?

##### Задание 2.

Разработайте фрагмент программы нематериальной мотивации в кризис. Заполните таблицу.

Форма мотивации	Содержание	Периодичность	Ожидаемый результат
Публичное признание			
Гибкий график			
Обучение			

### 2. Задания комбинированного типа

#### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что из перечисленного является нематериальной формой мотивации?</p> <p>а) премия; б) публичная похвала; в) оплата обучения; г) оплата проезда.</p>		
2.	<p>Какой риск является основным при массовом сокращении персонала?</p> <p>а) снижение производительности оставшихся; б) рост налогов; в) увеличение прибыли; г) снижение себестоимости.</p>		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

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.

Какой стиль управления наиболее эффективен в экстренной фазе кризиса?

- а) демократический;
- б) директивный;
- в) либеральный;
- г) попустительский.

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие кадровые риски характерны для кризисного периода?

- а) увольнение ключевых сотрудников;
- б) рост производительности;
- в) снижение лояльности персонала;
- г) улучшение психологического климата;
- д) рост конфликтов.

### Тема 2.3. Маркетинговые аспекты антикризисного управления. ПК-2.3.; ПК-3.1

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте особенности маркетинга в кризисных условиях. Как корректируется маркетинговая стратегия в период кризиса?
2.	Раскройте основные направления ценовой, товарной и коммуникационной политики в кризис. Какие маркетинговые показатели критически важны для контроля?

## 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

### Задание 1.

В компании продажи упали на 40%. Анализ показал, что 20% клиентов обеспечивают 80% прибыли. САС вырос в 2 раза из-за неэффективной рекламы.

1. Какую целевую аудиторию следует приоритизировать в кризис?
2. Какие действия по оптимизации маркетингового бюджета вы предложите?
3. Какой показатель LTV необходимо рассчитать для принятия решений?

### Задание 2.

Разработайте фрагмент плана антикризисных маркетинговых мероприятий. Заполните таблицу.

Мероприятие	Срок	Бюджет (тыс. руб.)	Ожидаемый результат
Скидки для лояльных клиентов			
Оптимизация рекламных каналов			
Анализ ассортимента			
Email-кампания по базе клиентов			

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой маркетинговый показатель отражает пожизненную ценность клиента? а) САС; б) LTV; в) ROMI; г) NPS.		
2.	Какая ценовая стратегия наиболее агрессивна и рискованна в кризис? а) скидки; б) бандлинг; в) демпинг; г) психологическое ценообразование.		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

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.

Какое действие наиболее эффективно для снижения САС?

- а) увеличение рекламного бюджета;
- б) отключение неэффективных каналов;
- в) расширение ассортимента;
- г) повышение цен.

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие каналы маркетинга наиболее эффективны при ограниченном бюджете?

- а) наружная реклама;
- б) email-маркетинг;
- в) SEO;
- г) телевидение;
- д) SMM (соцсети).

### Раздел 3. Организация антикризисного управления

#### Тема 3.1. Антикризисная стратегия и тактика. ПК-2.3.; ПК-3.1

##### 1. Задания открытого типа

###### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие и сущность антикризисной стратегии. Каковы этапы её разработки?
2.	Охарактеризуйте виды антикризисных стратегий. В чем отличие стратегии от тактики антикризисного управления?

###### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

###### Задание 1.

Организация выбрала стратегию сокращения. Планируется продажа части активов, сокращение персонала на 20%, закрытие убыточных направлений.

1. Какие риски несёт стратегия сокращения?
2. Какие действия по управлению персоналом необходимо предпринять?
3. Какие показатели будут свидетельствовать об успешности стратегии?

## Задание 2.

Разработайте фрагмент KPI-карты контроля антикризисной стратегии. Заполните таблицу.

Показатель	Текущее значение	Целевое значение	Срок	Ответственный
Выручка (тыс. руб.)	1000	1200	3 месяца	
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	500	350	2 месяца	
Коэффициент ликвидности	0,8	1,2	6 месяцев	
Рентабельность (%)	-5	5	6 месяцев	

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая стратегия предполагает выход на новые рынки? а) стратегия выживания; б) стратегия сокращения; в) стратегия диверсификации; г) стратегия стабилизации.		
2.	Какой метод сбора информации относится к стратегическому анализу внешней среды? а) инвентаризация; б) PEST-анализ; в) ABC-анализ; г) арифметическая проверка.		

## 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1.

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.

Что такое антикризисная стратегия?

- а) краткосрочные действия для выхода из кризиса;
- б) долгосрочный план восстановления устойчивости;
- в) бюджет на следующий год;
- г) план закупок.

#### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать

предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы влияют на выбор антикризисной стратегии?

- а) глубина кризиса;
- б) цвет офисной мебели;
- в) финансовое состояние;
- г) отраслевые особенности;
- д) ресурсы организации.

### Тема 3.2. Роль государства в антикризисном управлении. ПК-2.3.; ПК-3.1

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте нормативно-правовое регулирование антикризисного управления в РФ. Каковы ключевые положения ФЗ № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»?
2.	Какие государственные меры по предупреждению кризисов и поддержке организаций в кризисных условиях существуют? Какова роль государственных органов в антикризисном управлении?

##### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

###### Задание 1.

Организация подала заявление о признании себя банкротом. Суд ввел наблюдение.

1. Каковы последствия введения наблюдения для организации?
2. Какие права имеет арбитражный управляющий в период наблюдения?
3. Каковы дальнейшие перспективы процедуры?

###### Задание 2.

Разработайте фрагмент плана взаимодействия с государственными органами при получении поддержки. Заполните таблицу.

Мера поддержки	Орган	Документы	Срок подачи	Ожидаемый результат
Субсидия на зарплату				
Налоговые каникулы				
Льготный кредит				

#### 2. Задания комбинированного типа

##### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая процедура банкротства завершается ликвидацией должника? а) наблюдение;		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	б) финансовое оздоровление; в) конкурсное производство; г) внешнее управление.		
2.	Кто ведёт реестр требований кредиторов? а) руководитель должника; б) арбитражный управляющий; в) налоговый орган; г) банк-кредитор.		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

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.

Какая процедура банкротства вводится впервые после принятия заявления?

- а) финансовое оздоровление;
- б) наблюдение;
- в) внешнее управление;
- г) конкурсное производство.

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие процедуры банкротства направлены на восстановление платежеспособности?

- а) наблюдение;
- б) финансовое оздоровление;
- в) внешнее управление;
- г) конкурсное производство;
- д) мировое соглашение.

### Тема 3.3. Эффективность антикризисного управления. ПК-2.3.; ПК-3.1

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие и критерии эффективности антикризисного управления. Какие

	группы показателей используются для оценки?
2.	Охарактеризуйте социальную эффективность антикризисного управления. Как оценивается эффективность внедрённых мер?

## 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

### Задание 1.

Оцените ROI антикризисной программы. Затраты на программу составили 2 млн руб. Прирост прибыли после реализации – 500 тыс. руб.

1. Рассчитайте ROI.
2. Оцените эффективность (норма: 20-30% – приемлемо).
3. Какие выводы можно сделать?

### Задание 2.

Разработайте фрагмент управленческой отчётности по результатам антикризисного управления. Заполните таблицу.

Показатель	Отчетный период	Предыдущий период	Динамика	Комментарий
Выручка	8 000	7 000		
Чистая прибыль	600	400		
Коэффициент ликвидности	1,2	1,0		

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель характеризует финансовую эффективность антикризисного управления? а) текучесть кадров; б) рентабельность продаж; в) производительность труда; г) время выполнения заказа.		
2.	Что такое социальная эффективность антикризисного управления? а) сохранение рабочих мест; б) рост выручки; в) снижение издержек; г) повышение ликвидности.		

## 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1.

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.

Какой показатель относится к финансовым?

- а) производительность труда;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) текучесть кадров;
- г) время выполнения заказа.

### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели относятся к операционным?

- а) производительность труда;
- б) рентабельность продаж;
- в) время выполнения заказа;
- г) ликвидность;
- д) снижение издержек.

### 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	1-59

<p>области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными 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.</p>	
---	--

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. Орехов, В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова, К.В. Балдин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 541 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/1085324. - ISBN 978-5-16-018757-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2213196>
2. Корягин, Н. Д. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин, К. К. Арабян, А. Л. Баранников [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 396 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17806-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560351>
3. Антикризисное управление организацией : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 143 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/textbook\_593a66458b2b50.95220641. - ISBN 978-5-16-018841-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2115736>

### 8.2. Дополнительная литература

1. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 440 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01617-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/561718>
2. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под. ред. И. К. Ларионова. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2023. - 380 с. - ISBN 978-5-394-05369-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082450>
3. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - 4-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2022. - 251 с. - ISBN 978-5-9765-0224-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1874981>
4. Ряховская, А. Н. Теория антикризисного менеджмента : учебник / под ред. проф. А. Н. Ряховской. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2018. – 624 с. (Магистратура). - ISBN 978-5-9776-0352-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/966552>
5. Николаев, В. Г. Антикризисное управление : учебное пособие / В. Г. Николаев, В. А. Спановский. - 2-е изд., стереотип. - Москва : Научный консультант, 2024. - 138 с. - ISBN 978-5-907477-59-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136636>

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон № 127-ФЗ : принят Государственной Думой 27 сентября 2002 года : (ред. от 29.12.2025, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026). – Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/)
2. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» : Федеральный закон № 63-ФЗ : принят Государственной Думой 17 марта 2026 года : одобрен Советом Федерации 18 марта 2026 года. – Текст :

электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru>

3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон № 51-ФЗ : принят Государственной Думой 21 октября 1994 года : (ред. от 08.08.2024). – Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

4. Правительство Российской Федерации. Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа : Постановление Правительства РФ № 367 : от 25.06.2003 № 367 : (ред. от 10.09.2024). – Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42976/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42976/)

#### 8.4. Интернет-ресурсы

<https://e.lanbook.com>

<https://znanium.ru>

<https://urait.ru>

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

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

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

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

Портал профессионального сообщества менеджеров [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)