

Кафедра

управления

---

Б1.В.14

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА)

Учебная дисциплина

*Антикризисное управление*

---

По направлению подготовки

38.03.01 «Экономика»

---

Профиль

(программа магистратуры)

«Экономика и финансы организаций»

---

Форма обучения

*Очная*

---

Оценочные материалы (средства) дисциплины рассмотрены (актуализированы) и утверждены на заседании кафедры управления

Протокол заседания № 11 от «05» июня 2026 г.

Заведующий кафедрой Никитина Наталья Викторовна

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                                           |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                   |  |
| 2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... |  |
| 3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                              |  |
| 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ .....                                |  |
| 5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ .....                                                 |  |
| 6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ .....                                                                                                                                                |  |

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы (средства) сформированы в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 № 954 и учебного плана направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль (программа бакалавриата) «Экономика и финансы организаций».

В соответствии с матрицей компетенций основной профессиональной образовательной программы «Экономика и финансы организаций » в процессе обучения по дисциплине « Антикризисное управление » происходит формирование закрепленных за дисциплиной компетенций обучающихся. Оценка сформированности компетенций на каждом этапе обучения происходит через оценку планируемых результатов обучения по дисциплине (знаний, умений, навыков).

| Результаты освоения образовательной программы (компетенции)                                                                                                                                                                                                                                                 | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                  | Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Этапы формирования компетенции (семестры, темы)                                                                                                     | Оценочные средства                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПК-3</b><br>Способность разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их | <b>ПК-3.1</b><br>Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций | <b>Знает:</b><br>экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и тенденции цикличного развития организации;<br><b>Умеет:</b><br>разработать и обосновать принятие управленческих антикризисных решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий;<br><b>Владеет:</b><br>навыками разработки организационно-экономических решений, в том | <b>Тема 1.</b><br>Теоретические основы антикризисного управления<br><b>Тема 2.</b><br>Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия | <b>Тема 1</b><br>Участие в семинаре-дискуссии<br><b>Тема 2</b><br>Участие в семинаре-дискуссии |

|            |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                              |                                                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| реализации |                                                                                                                                                                                                                    | числе в условиях антикризисного управления;                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                              |                                                  |
|            | <b>ПК-3.2</b><br>Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации | <b>Знает:</b> методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ организации;<br><b>Умеет:</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;<br><b>Владеет:</b> современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации. | <b>Тема 3.</b><br>Исследование и диагностика кризисов в процессах управления | <b>Тема 3.</b><br>Выполнение практической работы |

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Практические задания

#### Тема 3. Исследование и диагностика кризисов в процессах управления

**Задание 1.** Заполните пропуски: В следующем задании приведены высказывания директоров компаний о диагностических признаках, которые свидетельствуют о появлении кризисной ситуации на предприятии, где они работают. В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их.

**Управляющий директор 1.** В нашей компании основным критерием приближающегося финансового кризиса служит динамический рост просроченной ..... задолженности, а также частое превышение лимитов по отгрузке товаров покупателям и несоблюдение ими установленных сроков ..... Еще один показатель, постоянно контролируемый после кризисной ситуации, в которой находилась наша компания два с половиной года назад, - остатки ..... и их динамика. В период кризиса мы столкнулись с тем, что при значительном объеме средств, обездвиженных в ..... , реализация практически остановилась, поскольку на складе товар был либо не тот, либо неудовлетворительного качества с точки зрения потребительского спроса.

**Управляющий директор 2.** В большинстве случаев кризис - следствие неэффективного ..... при отсутствии стратегии развития. Основной причиной, по которой предприятия оказываются на грани финансового краха, является работа на одного ..... Слабо диверсифицированный портфель ..... приводит к негативным последствиям. Предприятие перестает быть гибким, теряет такие механизмы управления, как ценообразование и управление ..... задолженностью, поскольку вынуждено в целях удержания клиента подстраиваться под его требования. Другая распространенная причина развития кризиса - отсутствие эффективного управления финансово-экономическим блоком на основе современных механизмов, таких как ....., ....., ..... Помимо экономических причин необходимо отметить существующие юридические риски, которые могут отрицательно повлиять на финансовое состояние предприятия.

**Управляющий директор 3.** Я диагностирую начало серьезного кризиса на предприятии, если в течение нескольких кварталов подряд оно не получает ..... Однако в современных компаниях эта величина, отражаемая в бухгалтерской отчетности, весьма условна, поэтому ее можно определить только на основании консолидированной отчетности всех ..... лиц, имеющих отношение к предприятию. Я считаю, что невозможно выйти из кризиса с помощью тех же людей, под руководством которых предприятие к кризису пришло. Необходимо создать ..... (в нее могут входить как сторонние специалисты, так и работники компании), которая наделяется особыми полномочиями. Эта ..... должна собрать необходимую информацию и разработать план ..... мероприятий (план финансового оздоровления). Его необходимо детально обсудить ..... предприятия совместно с ....., ..... и компетентными в этом вопросе специалистами. В зависимости от причин и глубины кризиса план может предусматривать различные меры, вплоть до ..... или ..... бизнеса.

**Задание 2.** Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды. Представьте результаты аналитической деятельности с целью определения риска и кризисного состояния организации.

**Задание 3.** Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие с целью определения риска и кризисного состояния организации.

**Задание 4.** Провести SWOT-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития. Представьте результаты аналитической деятельности с целью определения риска и кризисного состояния организации.

#### **Критерии оценивая практического задания:**

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задание выполнено в полном объеме, обучающийся прочитал и проанализировал текст, правильно заполнил пропуски в тексте, сделал четкие обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он выполнил задание почти в полном объеме, студент прочитал и проанализировал текст, заполнил пропуски в тексте, но

сделал не обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он выполнил задание не в полном объеме, не в полном объеме проанализировал текст, не везде заполнил пропуски в тексте, не сделал обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не выполнил задание в полном объеме, не проанализировал текст, не заполнил пропуски в тексте, не сделал обоснованные выводы по результатам проведенной диагностики и осмысления ситуации;

## **Примерные темы для проведения семинара-дискуссии**

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

1. Процессы антикризисного развития, возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
2. Разработка превентивных мер по предотвращению кризиса как способ эффективности антикризисного управления.
3. Разработка маркетинговой стратегии в антикризисном управлении.
4. Разработка комплекса оздоровительных мероприятий по преодолению кризиса.
5. Принятие управленческих решений при разработке антикризисной финансовой стратегии
6. Разработка инновационной стратегии предприятия, его роль в антикризисном управлении.
7. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса, инновационные проекты, критерии их отбора.
8. Разработка общей технологической схемы процесса управления в кризисной ситуации.
9. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
10. Индикаторы контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
11. Антикризисная политика и стратегия и принципы управления персоналом.

### **Тема 2. Кризис организации, причины возникновения, виды и последствия**

1. Виды экономических кризисов и их различия и причины возникновения.
2. Тенденции цикличного развития организации.
3. Циклы (волны) Р.Эллиотта. Циклы Кондратьева (К-циклы или К-волны), циклы С. Кузнецца, циклы К. Джайлера.
4. Структурные и системные кризисы.
5. Классификация кризисов в зависимости от стадии жизненного цикла организации.
6. Этапы развития организации Ларри Грейнера.
7. Этапы жизненного цикла организации И. Адизеса.
8. Возможные последствия и методы преодоления кризисной ситуации.

### **Критерии оценивая выступлений на семинаре-дискуссии:**

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной или несколькими темами, ответил на заданные вопросы, активно дополнял выступления других обучающихся или задавал им дополнительные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной темой, ответил на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он кратко выступил с одной темой, ответил на один из задаваемых вопросов или просто дополнял ответы других обучающихся, задавал им дополнительные вопросы;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

### **3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **ОЦЕНКА ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ**

##### **Список вопросов для подготовки к экзамену**

**ПК-3** Способность разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

**ПК-3.1** Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций

**Обучающийся знает:** экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и тенденции цикличного развития организации;

1. Цель и сущность антикризисного управления, его содержание и задачи.
2. Возникновение кризисов в организации
3. Принципы, функции антикризисного управления
4. Типология кризисов и их признаки
5. Механизм финансового оздоровления предприятия, ее цель и порядок введения.
6. Основные причины экономических кризисов.
7. Тенденции цикличного развития организации
8. Виды экономических кризисов и их различия.
9. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
10. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии. Индикаторы неплатежеспособности предприятия. Причины возникновения убытков.
11. Симптомы кризиса предприятия. Финансовые, экономические, информационные, организационные, управленческие, социально-трудовые, экологические и правовые признаки кризиса.
12. Этапы диагностики причин неплатежеспособности предприятия. Оценка состояния обеспеченности ресурсами и факторы риска. Общие причины неплатежеспособности.
13. Информационные, управленческие, организационные, социально-трудовые, экологические, экономические, финансовые и правовые мероприятия, их состав, содержание и осуществление.
14. Место антикризисного планирования в системе антикризисного менеджмента.

15.Современные тенденции динамики экономических кризисов.

16.Структурные и системные кризисы.

**ПК-3.2** Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

**Обучающийся знает:** методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ организации;

1 . Критерии финансово-экономического состояния предприятия. Показатели, характеризующие внешние признаки несостоятельности предприятия.

2. Понятие об устойчивости производственно-финансовой деятельности предприятия. Проблемы обеспечения устойчивости предприятия. Факторы, влияющие на устойчивость предприятия.

3. Внешние и внутренние факторы несостоятельности предприятия. Информационные, организационные, управленческие, социально-трудовые, экологические, экономические, финансовые и правовые рискованные факторы. Последовательность этапов диагностики финансового состояния предприятия.

4. Системный и комплексный характер проведения ситуационного анализа предприятия

5. Методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ организации.

6. Исследование сильных и слабых сторон деятельности предприятия

7. Задачи антикризисного менеджмента при защитной тактике финансового оздоровления предприятия.

8.Задачи при наступательной тактике финансового оздоровления предприятия.

9.Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия.

10.Подходы к решению проблемы банкротства предприятий в развитых странах.

11.Оценка эффективности антикризисного менеджмента на предприятиях.

12.Прогнозирование состояния предприятия в антикризисном менеджменте.

## ОЦЕНКА УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

**ПК-3** Способность разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

**ПК-3.1** Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций

**Обучающийся умеет:** разработать и обосновать принятие управленческих антикризисных решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий;

**Обучающийся владеет:** навыками разработки организационно-экономических решений, в том числе в условиях антикризисного управления;

**Оценка достижения** обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выступления на семинарах дискуссиях и практических работах, в которых ему



необходимо продемонстрировать способность разработки организационно-экономических решений, в том числе в условиях антикризисного управления;

**ПК-3.2** Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

**Обучающийся умеет:** оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;

**Обучающийся владеет:** современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации.

**Оценка достижения** обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выступления на семинарах дискуссиях и практических работах, в которых ему необходимо продемонстрировать способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

##### **ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Для контроля усвоения обучающимися данной дисциплины и достижения запланированных результатов обучения учебным планом предусмотрен экзамен, проводимый в форме устного ответа на теоретический вопрос. При выставлении итоговой оценки по дисциплине учитываются результаты текущего контроля, отражающего сформированность практических умений и навыков обучающегося. Во время обучения обучающиеся участвуют в разных мероприятиях текущего контроля: выступают с докладом и выполняют практические работы. Экзамен проходит в форме устного ответа на теоретический вопрос.

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

| Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                 |                                                                          |                                                                      |                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                                        | 2                                                                               | 3                                                                        | 4                                                                    | 5                                                            |
| <p><b>ПК- 3 -</b> Способность разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации</p> <p><b>ПК-3.1</b> Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций</p> |                                          |                                                                                 |                                                                          |                                                                      |                                                              |
| <b>Знать:</b><br>экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Незнает                                  | Фрагментарные знания экономических и социальных условия развития антикризисного | Общие, но не структурированные знания экономическим и социальных условия | Сформированное, но содержащее отдельные пробелы знание экономических | Сформированное систематизированное прочное знание экономичес |

| Планируемые<br>результаты<br>обучения<br>(показатели<br>достижения<br>заданного уровня<br>освоения<br>компетенций)                                                          | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                             | 1                                        | 2                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации;                                                                                                                       |                                          | менеджмента и<br>тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации;                                                                                                                            | развития<br>антикризисно<br>го<br>менеджмента<br>и тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации;                                                                                                                                                                                   | и социальных<br>условия<br>развития<br>антикризисног<br>о менеджмента<br>и тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации;                                                                                                                                                                      | ких и<br>социальных<br>условия<br>развития<br>антикризисн<br>ого<br>менеджмент<br>а и<br>тенденции<br>циклического<br>развития<br>организации<br>;                                                                                                                                    |
| <b>Уметь:</b><br>разработать и<br>обосновать<br>принятие<br>управленческих<br>антикризисных<br>решений при<br>планировании<br>хозяйственной<br>деятельности<br>предприятий; | Неумеет                                  | Частично<br>освоенное<br>умение<br>разработать и<br>обосновать<br>принятие<br>управленчески<br>х<br>антикризисных<br>решений при<br>планировании<br>хозяйственной<br>деятельности<br>предприятий; | В целом<br>освоенное, но<br>не<br>подкрепляемо<br>е знаниями и<br>самостоятель<br>ностью<br>реализации<br>умение<br>разработать и<br>обосновать<br>принятие<br>управленческ<br>их<br>антикризисны<br>х решений<br>при<br>планировании<br>хозяйственно<br>й<br>деятельности<br>предприятий; | В целом<br>сформированн<br>ое и<br>самостоятельн<br>о реализуемое,<br>но не всегда<br>интеллектуаль<br>но<br>обоснованное<br>умение<br>разработать и<br>обосновать<br>принятие<br>управленчески<br>х<br>антикризисных<br>решений при<br>планировании<br>хозяйственной<br>деятельности<br>предприятий; | Успешно<br>сформирова<br>нные,<br>самостоятел<br>ьно и<br>осознанно<br>реализуемое<br>умение<br>разработать<br>и<br>обосновать<br>принятие<br>управленчес<br>ких<br>антикризисн<br>ых решений<br>при<br>планирован<br>ии<br>хозяйственн<br>ой<br>деятельност<br>и<br>предприяти<br>й; |
| <b>Владеть:</b><br>навыками<br>разработки<br>организационно<br>-экономических<br>решений, в том<br>числе в                                                                  | Невладеет                                | Фрагментарно<br>сформированн<br>ые навыками<br>разработки<br>организационн<br>о-<br>экономических                                                                                                 | В целом<br>сформирован<br>ные, но<br>реализуемые<br>на<br>элементарном<br>уровне                                                                                                                                                                                                           | Сформированн<br>ые, но не<br>устойчивые в<br>сложных<br>ситуациях<br>навыками<br>разработки                                                                                                                                                                                                           | Успешно<br>сформирова<br>нные,<br>устойчивые,<br>технологиче<br>ски<br>грамотно                                                                                                                                                                                                       |

| Планируемые<br>результаты<br>обучения<br>(показатели<br>достижения<br>заданного уровня<br>освоения<br>компетенций)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                            |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                        | 2                                                                                                                          | 3                                                                                                                                         | 4                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                             |
| условиях<br>антикризисного<br>управления;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                          | решений, в том<br>числе в<br>условиях<br>антикризисного<br>управления;                                                     | навыками<br>разработки<br>организационно-<br>экономическ<br>их решений, в<br>том числе в<br>условиях<br>антикризисно<br>го<br>управления; | организационн<br>о-<br>экономических<br>решений, в том<br>числе в<br>условиях<br>антикризисног<br>о управления;                                          | реализуемы<br>е навыками<br>разработки<br>организационно-<br>экономичес<br>ких<br>решений, в<br>том числе в<br>условиях<br>антикризисн<br>ого<br>управления;  |
| <p><b>ПК-3</b><br/>Способность разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации</p> <p><b>ПК-3.2</b><br/>Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации</p> |                                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                               |
| <b>Знает:</b> методы<br>ситуационного<br>анализа,<br>включая SWOT-<br>анализ<br>организации;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Незнает                                  | Фрагментарные<br>знания<br>методов<br>ситуационного<br>анализа,<br>включая<br>SWOT-анализ<br>организации;                  | Общие, но не<br>структуриров<br>анные знания<br>методов<br>ситуационног<br>о анализа,<br>включая<br>SWOT-анализ<br>организации;           | Сформированн<br>ое, но<br>содержащее<br>отдельные<br>пробелы<br>знание<br>методов<br>ситуационного<br>анализа,<br>включая<br>SWOT-анализ<br>организации; | Сформирова<br>нное<br>систематизи<br>рованное<br>прочное<br>знание<br>методов<br>ситуационно<br>го анализа,<br>включая<br>SWOT-<br>анализ<br>организации<br>; |
| <b>Умеет:</b><br>оценивать<br>экономические<br>и социальные<br>условия<br>осуществления<br>предпринимател<br>ьской<br>деятельности в                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Неумеет                                  | Частично<br>освоенное<br>умение<br>оценивать<br>экономические<br>и социальные<br>условия<br>осуществления<br>предпринимате | В целом<br>освоенное, но<br>не<br>подкрепляемо<br>е знаниями и<br>самостоятель<br>ностью<br>реализации<br>умение                          | В целом<br>сформированн<br>ое и<br>самостоятельн<br>о реализуемое,<br>но не всегда<br>интеллектуаль<br>но<br>обоснованное                                | Успешно<br>сформирова<br>нные,<br>самостоятел<br>ьно и<br>осознанно<br>реализуемое<br>умение<br>оценивать                                                     |

| Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)                     | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | 1                                        | 2                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                               | 5                                                                                                                                                                                |
| условиях антикризисного управления;                                                                               |                                          | льской деятельности в условиях антикризисного управления;                                                                                     | оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;                                        | умение оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;                        | экономическое и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;                                                          |
| <b>Владеет:</b> современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации. | Невладеет                                | Фрагментарно сформированные навыки владения современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации. | В целом сформированные, но реализуемые на элементарном уровне навыками современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации. | Сформированные, но не устойчивые в сложных ситуациях навыками современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации. | Успешно сформированные, устойчивые, технологически грамотно реализуемые навыки современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации. |

#### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При выставлении итоговой оценки за дисциплину необходимо учитывать результаты текущего контроля и критерии оценивания сформированности компетенций.

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос были продемонстрированы глубокие, систематизированные и прочные знания (в соответствии с критериями сформированности

компетенций), умения логично и обоснованно излагать материал, быстро ориентироваться в дополнительных вопросах и давать полные ответы;

- практические работы выполнены безошибочно и в полном соответствии с требованиями на оценку «отлично», обучающийся в работе продемонстрировал устойчивые навыки работы и осознанно исполняемые действия по умению обосновывать разработку и принятие управленческих антикризисных решений, которые направлены на преодоление или предотвращение кризиса;

Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано хорошее, но недостаточно полное изложение материала, с отдельными пробелами в знаниях (возможно, незначительными неточностями в употреблении терминов), логичное изложение материала, но недостаточно быстрая ориентация в нем при ответе на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «отлично» или «хорошо» (с незначительными замечаниями и/или ошибками), обучающийся продемонстрировал хорошие навыки работы и осознанно исполняемые действия по умению обосновывать разработку и принятие управленческих антикризисных решений, которые направлены на преодоление или предотвращение кризиса;

Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано поверхностное владение материалом и фрагментарные знания, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, плохая ориентация в материале при ответе на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «хорошо» или «удовлетворительно» (с ошибками и замечаниями), с отклонениями от требований, обучающийся затруднялся в объяснении применяемых методов диагностического анализа и умению обосновывать разработку и принятие управленческих антикризисных решений, которые направлены на преодоление или предотвращение кризиса;

Все вышеперечисленное говорит о частичной сформированности запланированных компетенций

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано незнание значительного объема материала, «фрагментарность» имеющихся знаний, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения, неспособность отвечать на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «неудовлетворительно» со значительными отклонениями от требований, с грубыми ошибками и множеством замечаний, обучающийся продемонстрировал частично сформированные навыки работы, затрудняется в объяснении применяемых методов диагностического анализа и умению обосновывать разработку и принятие управленческих антикризисных решений, которые направлены на преодоление или предотвращение кризиса;

Все вышеперечисленное говорит о несформированности запланированных компетенций

## **5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**ПК- 3** - Способность разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

**Обучающийся знает** экономические и социальные условия развития антикризисного менеджмента и тенденции цикличного развития организации; : методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ организации;

**Обучающийся умеет** разработать и обосновать принятие управленческих антикризисных решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях антикризисного управления;

**Обучающийся владеет** навыками разработки организационно-экономических решений, в том числе в условиях антикризисного управления; современным инструментарием анализа с целью определения риска и кризисного состояния организации.

### **ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА**

**Задание 1. Что представляет собой экономический цикл?**

- a) Периоды изменения общего уровня цен
- b) Периоды замедления экономической активности
- c) Периоды роста национального дохода
- d) Периоды увеличения занятости

**Ответ: b)**

**Задание 2. Какие факторы, как правило, способствуют ухудшению экономических условий и возникновению кризисов?**

- a) Ограниченный энергетический спрос
- b) Повышение уровня безработицы
- c) Сильное сокращение национального долга
- d) Стабильное развитие рыночных отношений

**Ответ: b)**

**Задание 3. Что такое антикризисное управление?**

- a) Управление, направленное на усиление кризисных процессов
- b) Управление, ориентированное на устранение кризисных ситуаций или минимизацию их негативных последствий
- c) Управление, стимулирующее возникновение кризисов в организации
- d) Управление, игнорирующее кризисные ситуации

**Ответ: b)**

**Задание 4. Какие меры обычно принимаются в рамках антикризисного управления для снижения негативных последствий кризиса?**

- a) Сокращение инвестиций в инновационные проекты
- b) Увеличение долгосрочных финансовых обязательств
- c) Снижение издержек на персонал и производство
- d) Активное развитие новых рынков сбыта

**Ответ: c)**

**Задание 5. Что представляет собой цикличное развитие организации?**

- a) Постоянное ростовое движение компании
- b) Периодически повторяющиеся фазы роста и спада бизнеса
- c) Падение акций на фондовом рынке
- d) Развитие компании на основе инновационных технологий

**Ответ: б) Периодически повторяющиеся фазы роста и спада бизнеса**

**Задание 6. В каких случаях требуется применение антикризисного управления на предприятии?**

- a) При стремительном росте прибыли
- b) При ухудшении финансового состояния предприятия
- c) При увеличении рыночной доли предприятия
- d) При изменении законодательства

**Правильный ответ: b)**

**Задание 7. Какие основные этапы можно выделить в процессе антикризисного управления?**

- a) Анализ, планирование, мотивация, контроль
- b) Диагностика, планирование, реализация, контроль и корректировка
- c) Развитие, маркетинг, производство, продажи
- d) Обучение, мотивация, увольнение, рост

**Правильный ответ: b)**

**Задание 8. Какие экономические методы могут быть использованы в антикризисном управлении?**

- a) Развитие социальной сферы
- b) Сокращение расходов на маркетинг
- c) Диверсификация производства, расширение ассортимента продукции
- d) Увеличение цен на производимую продукцию

**Правильный ответ: c)**

**Задание 9. Что представляет собой SWOT-анализ?**

- a) Анализ экономических показателей предприятия
- b) Анализ конкурентов на рынке
- c) Анализ внутренних и внешних характеристик организации
- d) Анализ рыночной ситуации в целом

**Ответ: c)**

**Задание 10. Что из перечисленного не относится к SWOT-анализу?**

- a) Силы
- b) Угрозы

- c) Цели
- d) Слабые стороны

**Ответ: c)**

**Задание 11. Какие аспекты обычно анализируются в рамках раздела "Сильные стороны" в SWOT-анализе?**

- a) Внешние факторы, которые благоприятствуют развитию организации
- b) Внутренние положительные характеристики организации, которые могут помочь ей достичь поставленных целей
- c) Содержание конкурентного бренда
- d) Прогноз продаж на следующий квартал

**Ответ: b)**

## **ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА**

**Задание 1.** В организации сокращается объем продаж из-за экономического кризиса. Какие методы анализа деятельности организации можно использовать для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** С целью решения поставленной задачи можно использовать методы анализа финансовых показателей, изучение данных о рыночной конкуренции, проведение SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон организации.

**Задание 2.** В организации возникают проблемы с ликвидностью из-за задержек в оплате поставщикам. Какие методы сбора и анализа деятельности организации можно использовать для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** С целью решения поставленной задачи можно использовать методы анализа платежеспособности, изучение данных о задолженностях перед поставщиками, проведение анализа кредитоспособности клиентов.

**Задание 3.** Крупная компания столкнулась с серьезными финансовыми трудностями из-за экономических изменений на рынке. Как вы обосновали бы принятие решения о сокращении расходов и пересмотре бизнес-стратегии?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения о сокращении расходов и пересмотре бизнес-стратегии необходимо провести анализ текущего финансово-экономического положения компании, рыночных тенденций и прогнозов на ближайшие годы. Затем разработать план поэтапных действий для сохранения конкурентоспособности компании в условиях кризиса.

**Задание 4.** Компания столкнулась с техническими проблемами, которые связаны с устаревшими системами и оборудованием. Как вы обосновали бы принятие решения о внедрении новых технологий?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения о внедрении новых технологий необходимо провести анализ проблем, связанных с устаревшими системами, оценить потенциальные потери из-за перебоев в работе, а также показать преимущества новых технологий и их влияние на производительность и эффективность.

**Задание 5.** Компания столкнулась с репутационным кризисом из-за негативных отзывов клиентов в социальных сетях. Как вы обосновали бы принятие решения по улучшению репутации компании?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения по улучшению репутации компании необходимо провести анализ отзывов клиентов, определить причины негатива и предложить план действий по улучшению обслуживания, коммуникации с клиентами и публичных отношений.



**Задание 6.** Компания столкнулась с кадровым кризисом из-за увольнений ключевых сотрудников. Как вы обосновали бы принятие решения по улучшению системы мотивации и удержания персонала?

**Ответ:** Для обоснования принятия решения по улучшению системы мотивации и удержания персонала необходимо провести анализ причин увольнений, выявить слабые места в системе мотивации, и предложить новые подходы к управлению персоналом, стимулированию и удержанию ключевых сотрудников.

**Задание 7.** В организации необходимо разработать новые стратегии маркетингового развития для привлечения клиентов в условиях экономического кризиса. Какие решения можно использовать для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** Для привлечения клиентов в условиях экономического кризиса необходимо использовать современные методы исследования рыночной конкуренции, изучение данных о изменении потребительского спроса, проведение SWOT-анализа для выявления новых возможностей и угроз внешней среды.

**Задание 8.** Компания планирует расширить свою деятельность и выйти на новые рынки в условиях экономического кризиса. Как провести оценку экономических и социальных условий этого шага?

**Ответ:** Для оценки экономических условий расширения на выхода на новые рынки в условиях кризиса, необходимо провести анализ экономических показателей целевых рынков, прогнозировать спрос на продукцию/услуги, а также рассмотреть степень устойчивости новых рынков к кризисным явлениям. В отношении социальных условий, оценить социокультурные особенности региона, трудовые ресурсы, уровень безработицы и социальные потребности населения.

**Задание 9.** В организации необходимо пересмотреть политику управления финансовыми рисками из-за нестабильной экономической ситуации. Какие решения необходимо предпринять для обоснования принятия управленческих антикризисных решений?

**Ответ:** С помощью пересмотра политики управления финансовыми рисками должны разрабатываться мероприятия по нейтрализации или ослаблению угрозы риска и его отрицательных последствий. Преимущественным способом минимизации риска является диверсификация, позволяющая распределить риски по различным видам активов с целью снижения их концентрации и негативных финансовых последствий. Необходимо выявить зависимость между финансовым риском и структурой источников средств.

**Задание 10.** Компания столкнулась с необходимостью увеличения производственных мощностей в условиях кризиса. Как провести оценку экономических и социальных рисков этого решения?

**Ответ:** Для оценки экономических рисков увеличения производственных мощностей в условиях кризиса, необходимо проанализировать текущую загруженность производства, изучить изменения на рынке сырья и энергоносителей, а также оценить издержки связанные с расширением производства. В отношении социальных рисков, важно изучить возможные последствия расширения для трудовых ресурсов, рабочих условий и отношений с профсоюзами.

**Владеет**

**Задание 11.** Компания планирует увеличить инвестиции в новые технологии и разработки в условиях кризиса. Как провести оценку экономической и социальной целесообразности данного шага?

**Ответ:** Для оценки экономической целесообразности увеличения инвестиций в разработку в условиях кризиса, необходимо проанализировать потенциал новых технологий для

улучшения конкурентоспособности компании, возможные затраты на разработку и перспективы на окупаемость инвестиций. В отношении социальной целесообразности, важно изучить возможности создания новых рабочих мест, влияние на уровень занятости и вклад в инновационное развитие компании.

**Задание 12.** Компания столкнулась с ухудшением производственных показателей и ростом брака продукции. Какие решения необходимо разработать для определения кризисного состояния организации?

**Ответ:** В данной ситуации необходимо использовать инструменты проведения анализа производственных процессов, такие как методика Lean Six Sigma, анализ причин возникновения брака и процессный анализ для определения кризисного состояния производства.

**Задание 13.** Компания столкнулась с ухудшением показателей рыночной доли и конкурентоспособности. Какие современные инструменты анализа вы примените для определения кризисного состояния организации?

**Ответ:** С целью решения задачи, которая связана с ухудшением показателей рыночной доли и конкурентоспособности необходимо использовать инструменты проведения анализа рыночной среды, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ конкурентов, маркетинговые исследования, анализ трендов и потребительского поведения для определения кризисного состояния и разработки стратегии восстановления конкурентоспособности.

**Задание 14.** Компания столкнулась с ухудшением финансовых показателей. Проблемы и затруднения, возникающие в финансовом состоянии организации, имеют три основных проявления. Какие это три основных проявления? Опишите суть проблемы? Возможные последствия?

**Ответ:** 1. **Дефицит денежных средств; низкая платежеспособность.** Суть проблемы состоит в том, что у организации в ближайшее время может не хватить или уже не хватает средств для своевременного погашения обязательств. Индикаторами низкой платежеспособности являются ниже нормативного уровня показатели ликвидности, просроченная кредиторская задолженность, сверхнормативные задолженности перед бюджетом, персоналом и кредитующими организациями.

2. **Недостаточная отдача на вложенный в предприятие капитал** (недостаточное удовлетворение интересов собственника; низкая рентабельность). На практике это означает, что собственник получает доходы, неадекватно малые своим вложениям. Возможные последствия такой ситуации — негативная оценка работы менеджмента организации, выход собственника из предприятия.

3. **Низкая финансовая устойчивость.** На практике низкая финансовая устойчивость означает возможные проблемы в погашении обязательств в будущем, иными словами — зависимостью предприятия от кредиторов, потерей самостоятельности.

**Задание 15.** Любое коммерческое предприятие рано или поздно сталкивается с кризисными явлениями в своей деятельности, которые могут возникать под воздействием внешних и внутренних факторов. В каждом конкретном случае степень кризиса может быть разной, начиная от незначительных перебоев в функционировании бизнес-процессов и заканчивая предбанкротным состоянием компании. Охарактеризуйте воздействие внешних и внутренних факторов?

**Ответ:** Факторы, влияющие на начало кризиса в деятельности предприятия, можно разделить на две большие группы — внешние и внутренние. Внешние факторы возникают под влиянием изменений макроэкономической ситуации, рыночной конкуренции, потребительских предпочтений и т. д. Поэтому возможность их влияния на бизнес компании можно спрогнозировать заранее на основе маркетингового анализа тенденций рынка сбыта продукции.

Внутренние факторы развиваются более незаметно, поскольку их влияние нарастает постепенно и становится явным, когда показатели деятельности компании начинают стабильно ухудшаться. Они более разнородные по своему составу по сравнению с внешними факторами. Из-за этого своевременно обнаружить их влияние сложно.

## 6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

Н.В.Никитина , д.э.н., доцент



(подпись)

Заведующий выпускающей кафедрой

Н.В.Никитина , д.э.н., доцент



(подпись)

Заведующий выпускающей кафедры:

В.А. Мизюн, к.т.н., доцент

