

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сахарчук Елена Сергеевна  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 18.06.2024 17:00:52  
Уникальный программный ключ:  
d37ecce2a385258108597295de19f107021a049a

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

«Утверждаю»

Зав. кафедрой

Репкина О.Б.

«01» июня 2021

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Антикризисное управление**

наименование дисциплины

**38.03.02 Менеджмент**

шифр и наименование направления подготовки


**Управление малым бизнесом**

наименование профиля подготовки

Составитель / составители: старший преподаватель каф. Уи П Бабанова Е.М.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры управления и предпринимательства протокол № 11 от « 01 » июня 2021 г.


Рецензент:

 Репкина О.Б.  
заведующий кафедрой УиП  
(должность, место работы)

«01 » июня 2021 г.

Согласовано:

*Представитель работодателя  
или объединения работодателей*

 Гагарина М.В.

Инженер по подготовке кадров,  
служба профориентации, обучения и  
развития персонала Московского  
метрополитена.  
(должность, место работы)

«01 » июня 2021 г.

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень оценочных средств
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Антикризисное управление»

Оценочные средства составляются в соответствии с рабочей программой дисциплины и представляют собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.), предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные средства используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Таблица 1 – Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

| Код компетенции | Наименование результата обучения  |  |
|-----------------|---|--|
|                 | Содержание компетенции  | Индикаторы достижения компетенции  |
| ПК-3            | Способен организовать мероприятия по управлению рисками, в том числе в кризисных ситуациях и инновационной деятельности, осуществлению контроля за качеством работы | ПК-3.1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия                                      |
|                 |   | ПК-3.2. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством                           |
|                 |   | ПК-3.3. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности |

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения (табл. 2).

Таблица 2 – Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины:

| Код компетенции | Уровень освоения компетенций | Индикаторы достижения компетенций   | Вид учебных занятий <sup>1</sup> , работы, формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенций <sup>2</sup>  | Контролируемые разделы и темы дисциплины <sup>3</sup>   | Оценочные средства, используемые для оценки уровня сформированности компетенции <sup>4</sup> |
|-----------------|------------------------------|---|--|---|--|
| ПК-3            |                              | Знает   |  |   |  |
|                 | Недостаточный уровень        | ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления | Опрос, кейс-задание, деловая игра.   |

<sup>1</sup> Лекционные занятия, практические занятия, лабораторные занятия, самостоятельная работа...

<sup>2</sup> Необходимо указать активные и интерактивные методы обучения (например, интерактивная лекция, работа в малых группах, методы мозгового штурма и т.д.), способствующие развитию у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

<sup>3</sup> Наименование темы (раздела) берется из рабочей программы дисциплины.

<sup>4</sup> Оценочное средство должно выбираться с учетом запланированных результатов освоения дисциплины, например:

«Знать» – собеседование, коллоквиум, тест...

«Уметь», «Владеть» – индивидуальный или групповой проект, кейс-задача, деловая (ролевая) игра, портфолио...

|                 |   |  |   |   |  |
|-----------------|---|--|---|---|--|
|                 |   |  |   | предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
| Базовый уровень | ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. | Опрос, кейс-задание, деловая игра.  |  |
| Средний уровень | ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа                                       | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности  | Опрос, кейс-задание, деловая игра.  |  |

|                 |   |  |  |   |  |
|-----------------|---|--|--|---|--|
|                 |   |  | (мозговой штурм, ситуационный анализ)  | Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
| Высокий уровень | ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса. | Опрос, кейс-задание, деловая игра.  |  |

|                       |  |  |   |   |  |
|-----------------------|--|--|---|---|--|
|                       |  |  |   | Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
|                       |  | Умеет  |   |   |  |
| Недостаточный уровень | ПК-3.У-1. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. | Опрос, кейс-задание, деловая игра.                              |  |
| Базовый уровень       | ПК-3.У-1. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа                                       | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности  | Опрос, кейс-задание, деловая игра.                              |  |



|                 |  |  |  |   |  |
|-----------------|--|--|--|---|--|
|                 |  |  | (мозговой штурм, ситуационный анализ)  | Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
| Средний уровень | ПК-3.У-1. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса. | Опрос, кейс-задание, деловая игра.  |  |

|                       |   |  |   |   |  |
|-----------------------|---|--|---|---|--|
|                       |   |  |   | Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
| Высокий уровень       | ПК-3.У-1. Умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством              | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. | Опрос, кейс-задание, деловая игра.                              |  |
|                       | Владеет   |  |   |   |  |
| Недостаточный уровень | ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа                                       | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности  | Опрос, кейс-задание, деловая игра.                              |  |

|                 |  |  |  |   |  |
|-----------------|--|--|--|---|--|
|                 |  | деятельности   | (мозговой штурм, ситуационный анализ)  | Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
| Базовый уровень | ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса. | Опрос, кейс-задание, деловая игра.  |  |

|                 |  |  |   |   |  |
|-----------------|--|--|---|---|--|
|                 |  |  |   | Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
| Средний уровень | ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях<br>Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. | Опрос, кейс-задание, деловая игра.                              |  |
| Высокий уровень | ПК-3.В-1. Владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности | Лекционные занятия (коммуникативная лекция), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ) | Раздел 1. Введение в антикризисное управление<br>Раздел 2. Классификация кризисов и их особенности<br>Раздел 3. Диагностика кризисов в организациях   | Опрос, кейс-задание, деловая игра.                              |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | Раздел 4. Риски в антикризисном управлении<br>Раздел 5. Стратегия и тактика антикризисного управления<br>Раздел 6. Методы управления предприятием в условиях кризиса.<br>Раздел 7. Управление персоналом в условиях кризиса предприятия. |  |
|--|--|--|--|--|--|

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ<sup>5</sup>

Таблица 3

| № п/п | Наименование оценочного средства | Характеристика оценочного средства   | Представление оценочного средства в ФОС |
|-------|----------------------------------|--|---|
| 1.    | Опрос                            | Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде ответов обучающихся на задаваемые им вопросы. | Вопросы по темам/разделам дисциплины    |
| 2.    | Кейс-задание                     | Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.                  | Задания для решения кейс-задания        |

<sup>5</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.

|    |              |   |   |
|----|--------------|---|---|
| 3. | Деловая игра | Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. | Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре |
|----|--------------|---|---|

### 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Антикризисное управление» осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины) и промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Показатели и критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения данной дисциплины, описаны в табл. 4.

Таблица 4.

| Код компетенции | Уровень освоения компетенции                                       | Индикаторы достижения компетенции   | Критерии оценивания результатов обучения  |
|-----------------|--|---|---|
| ПК-3            |  | Знает   |   |
|                 | Недостаточный уровень<br>Оценка «незачтено», «неудовлетворительно» | ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия | Не знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия      |
|                 | Базовый уровень<br>Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»          | ПК-3.3-1. Знает основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности             | Знает базовые основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия |

|  |   |             |   |
|--|---|-------------|---|
|  |   | предприятия |   |
| Средний уровень<br>Оценка «зачтено»,<br>«хорошо»                         | ПК-3.3-1. Знает основы<br>риск-менеджмента,<br>антикризисного<br>управления и<br>инновационной<br>деятельности<br>предприятия         |             | Знает стандартные основы риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия             |
| Высокий уровень<br>Оценка «зачтено»,<br>«отлично»                        | ПК-3.3-1. Знает основы<br>риск-менеджмента,<br>антикризисного<br>управления и<br>инновационной<br>деятельности<br>предприятия         |             | Знает многообразные аспекты риск-менеджмента, антикризисного управления и инновационной деятельности предприятия          |
|  |   | Умеет       |   |
| Недостаточный<br>уровень<br>Оценка «незачтено»,<br>«неудовлетворительно» | ПК-3.У-1. Умеет<br>применять принципы<br>управления рисками в<br>бизнес-процессах,<br>обеспечить контроль за<br>управлением качеством |             | Не умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над управлением качеством        |
| Базовый уровень<br>Оценка, «зачтено»,<br>«удовлетворительно»             | ПК-3.У-1. Умеет<br>применять принципы<br>управления рисками в<br>бизнес-процессах,<br>обеспечить контроль за<br>управлением качеством |             | Умеет применять некоторые принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над управлением качеством |
| Средний уровень<br>Оценка «зачтено»,<br>«хорошо»                         | ПК-3.У-1. Умеет<br>применять принципы<br>управления рисками в<br>бизнес-процессах,<br>обеспечить контроль за                          |             | Умеет применять некоторые принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над управлением качеством |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | управлением качеством  |  |
| Высокий уровень<br>Оценка «зачтено»,<br>«отлично»                        | ПК-3.У-1. Умеет<br>применять принципы<br>управления рисками в<br>бизнес-процессах,<br>обеспечить контроль за<br>управлением качеством                                 | Умеет применять все классические и современные принципы<br>управления рисками в бизнес-процессах, обеспечивать контроль над<br>управлением качеством                                 |  |
|  | Владеет   |  |  |
| Недостаточный<br>уровень<br>Оценка «незачтено»,<br>«неудовлетворительно» | ПК-3.В-1. Владеет<br>методами воздействия<br>на риск, инструментами<br>анализа контроля<br>рисков при оценке<br>бизнеса и организации<br>коммерческой<br>деятельности | Не владеет навыками управления методами воздействия на риск,<br>инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и<br>организации коммерческой деятельности                  |  |
| Базовый уровень<br>Оценка, «зачтено»,<br>«удовлетворительно»             | ПК-3.В-1. Владеет<br>методами воздействия<br>на риск, инструментами<br>анализа контроля<br>рисков при оценке<br>бизнеса и организации<br>коммерческой<br>деятельности | Владеет базовыми навыками управления методами воздействия на<br>риск, базовыми инструментами анализа контроля рисков при оценке<br>бизнеса и организации коммерческой деятельности   |  |
| Средний уровень<br>Оценка «зачтено»,<br>«хорошо»                         | ПК-3.В-1. Владеет<br>методами воздействия<br>на риск, инструментами<br>анализа контроля<br>рисков при оценке<br>бизнеса и организации<br>коммерческой<br>деятельности | Владеет основными навыками управления методами воздействия на<br>риск, основными инструментами анализа контроля рисков при оценке<br>бизнеса и организации коммерческой деятельности |  |
| Высокий уровень  | ПК-3.В-1. Владеет   | Профессионально владеет всеми навыками управления методами   |  |



|  |                             |  |  |
|--|-----------------------------|--|--|
|  | Оценка «зачтено», «отлично» | методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности | воздействия на риск, современными инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности |
|--|-----------------------------|--|--|

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

### **Кейсовые технологии как средство формирования компетенций**

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков работы;
- формирование у студентов навыков разработки эффективных управленческих решений;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Само название метода говорит о том, что для разбора будет представлена какая-то ситуация. Нередко кейсом может являться какое-либо художественное или публицистическое произведение, где присутствуют все необходимые элементы: действующие лица со всеми характеристиками, включая внутренний мир, переживания, мысли, мотивы и т.д. Может предлагаться и описание ближайшего окружения основных персонажей, а также взаимоотношений между ними.

Контекст кейса (деятельный, эмоциональный, социальный, психологический) может сбивать участников кейса с толку, чтобы они не могли изначально уловить даже намёки на поставленную проблему. В ряде случаев контекст кейса включает в себя очертания отвлекающих и ложных проблем. Исходя из этого, результат работы по кейсу зависит от того, насколько качественно и грамотно будут устранены отвлекающие моменты.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам:

1. Знакомство с содержанием кейса
2. Диагностика ситуации

С целью анализа ситуации метод кейсов включает в себя и этап диагностики ситуаций, который состоит из трёх частей:

Первая часть – описывается реальное состояние объекта с учётом конкретных параметров

Вторая часть – определяется должное быть состояние объекта с учётом конкретных параметров

Третья часть – сравниваются реальное и должное быть состояние объекта

В том случае, если различий не найдено, то практическая деятельность с объектом может быть продолжена. Если же различия удаётся зафиксировать, то определяется тип этих различий и разрабатываются возможные способы их устранения.

3. Выработка альтернатив

Выработка альтернатив является ещё одним этапом диагностики ситуации. Он направлен на поиск альтернатив, при помощи которых проблемная ситуация может быть разрешена. Но данный этап можно считать качественно новой фазой диагностики. Основная задача состоит в том, чтобы определить все варианты, посредством которых проблема может быть решена. Результатом должна стать выработка нескольких вариантов, детальный разбор которых задаст темп дальнейшей работе.

4. Обсуждение выводов

Этот этап считается завершающим. Во время него преподаватель обсуждает с учащимися выявленные ими в ходе кейса проблемы. В большинстве случаев, в самом начале дискуссии определяется её цель и предполагаемые результаты, а также задаётся конкретное для беседы время. В процессе дискуссии очень важно, чтобы мог высказаться каждый участник, но при этом его позиция должна быть аргументирована и уточнена. Также подразумевается и активизация тех участников, которые занимают в обсуждении пассивную позицию, и сдерживание наиболее активных.

В качестве завершения можно использовать такие варианты:

Представить краткое резюме, основанное на выводах, сделанных в течение занятия.

Задать дополнительные вопросы, которые в процессе не были затронуты.

Предоставить новые данные (если диагностика кейса не позволила решить проблему, можно предложить дополнительные данные на тему дальнейшего развития событий, реализованных в кейсе).

Позволить обучающимся подвести итоги (резюме могут быть как индивидуальными, так и групповыми, их подача может быть устной или письменной, а озвучены они могут быть либо в конце текущего занятия, либо в начале следующего).

### **Методические рекомендации по подготовке к устному опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

## **5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации**

### **Задания для опроса**

#### **Тема 1.1 Понятие кризиса и его основные характеристики. Современная концепция антикризисного управления.**

1. Понятие кризисов в природе и обществе.
2. Кризисы в деятельности организации.
3. Классификация и виды кризисов.
4. Теоретические и методологические основы изучения кризисных явлений.
5. Понятие антикризисного управления.
6. Цели и задачи антикризисного управления.
7. Виды антикризисного управления: превентивное и реагирующее.
8. Современные концепции управления развитием организаций.
9. Перспективы развития стратегий антикризисного управления.
10. Основы антикризисного управления.

**Тема 2.1 Кризисы в социально-экономическом развитии (макроуровень).  
Кризисы в развитии организации (микроразвитие).**

1. Сущность, закономерности причины и виды кризисов.
2. Цикличность кризисов.
3. Причины кризисов, связанные с изменениями составляющих внешней среды.
4. Особенности, причины возникновения, последствия кризисов.
5. Меры предупреждения и преодоления кризисов.
6. Жизненный цикл организаций, основные фазы развития.
7. Виды кризисы на различных этапах жизненного цикла.
8. Кризисные точки.
9. Особенности протекания и последствия кризисов.
10. Негативные изменения среди составляющих непосредственного окружения организации, влияющие на появление кризисов.

**Тема 2.2 Причины возникновения кризисных ситуаций в организации**

1. Понятие кризисной ситуации.
2. Виды кризисных ситуаций.
3. Кризисные ситуации в организации.
4. Риски возникновения кризисных ситуаций.
5. Особенности риск-менеджмента.
6. Основные причины возникновения кризисных ситуаций.
7. Влияние внешних факторов на кризисные ситуации.
8. Влияние составляющих внутренней среды на организационные кризисы.
9. Управление кризисными ситуациями.
10. Методы разрешения кризисных ситуаций.

**Тема 3.1 Основные методы диагностики кризисов. Особенности внутреннего и внешнего аудита предприятия**

1. Методы и процедуры диагностических обследований.
2. Цели и задачи диагностики кризисов в организациях.
3. Особенности диагностики кризисов в различных организациях.
4. Особенности внешнего аудита.
5. Особенности внутреннего аудита.
6. Причины проведения аудита в организациях.
7. Анализ финансового состояния по данным бухгалтерского баланса.
8. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
9. Анализ платежеспособности предприятия.
10. Расчет и оценка финансовых показателей деятельности организации.

**Тема 4.1 Сущность и виды управленческих рисков. Оценка и прогнозирование степени риска для организации.**

1. Природа рисков
2. Классификация рисков в антикризисном управлении.
3. Основные виды рисков и их содержание.
4. Причины возникновения рисков.
5. Методы и способы оценки степени риска.
6. Вероятностная природа рисков.
7. Применение методов оценки степени риска.
8. Методы расчетов коэффициентов риска
9. Кривая риска.
10. Прогнозирование степени риска для организации.

**Тема 5.1 Виды антикризисных стратегий в организации. Этапы разработки антикризисной стратегии.**

1. Понятие антикризисной стратегии.
2. Роль стратегии в антикризисном управлении.
3. Роль тактики в антикризисном управлении.
4. Сочетание и взаимодействие тактических и стратегических решений.
5. Виды антикризисных стратегий в организации.
6. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной стратегии организации.
7. Обоснование этапов разработки стратегии.
8. Организация реализации выбранной стратегии.
9. Управление антикризисной стратегией.
10. Роль менеджера в управлении антикризисной стратегией.

**Тема 5.2 Маркетинговые стратегии в антикризисном управлении. Оценка эффективности антикризисных стратегий.**

1. Понятие маркетинговой стратегии.
2. Классификация маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
3. Особенности формирования и реализации маркетинговых стратегий антикризисного управления.
4. Обоснование выбора варианта маркетинговой стратегии.
5. Оценка эффективности тактических решений антикризисного управления.
6. Оценка эффективности стратегических решений антикризисного управления.
7. Показатели эффективности стратегий.
8. Основные понятия технологии антикризисного управления.
9. Роль менеджера в разработке маркетинговой стратегии.
10. Факторы, влияющие на выбор маркетинговой стратегии в антикризисном управлении.

**Тема 6.3 Банкротство и ликвидация организаций (предприятий)**

1. Понятие банкротства организации.
2. Признаки и порядок установления банкротства организаций.
3. Понятие процедуры банкротства организации.
4. Нормативно-правовая основа банкротства и ликвидация организации.
5. Роль и деятельность субъектов банкротства (арбитражные суды, судебные исполнители, конкурсные управляющие и т.д.).
6. Конкурсное управление.
7. Ликвидация организаций.
8. Конкурсный управляющий, его права и обязанности.
9. Процедуры ликвидации.
10. Оценка эффективности процедур банкротства.

**Тема 7.1 Антикризисное управление персоналом организации. Управление конфликтами в условиях кризиса в организации. Профсоюзы и зарубежный опыт антикризисного управления**

1. Антикризисное управление персоналом организаций: принципы, методы, организация работы.
2. Характеристика деятельности менеджера по антикризисному управлению.
3. Природа конфликтов в организации. Роль конфликтов в развитии организации.

4. Классификация организационных конфликтов, причины их возникновения и протекание. Антикризисное управление конфликтами.
5. Стратегия предупреждения и разрешения конфликтов.
6. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
7. Государственная политика в области антикризисного управления. Примеры государственного регулирования кризисных явлений.
8. Профсоюзы и их роль в антикризисном управлении.
9. Социальное партнерство как фактор антикризисного управления.
10. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного

Контролируемые компетенции: ПК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

Критерии оценивания<sup>6</sup>:

- оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он полностью раскрывает проблему, обозначенную в вопросе, способен грамотно аргументировать излагаемую точку зрения, хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен проводить сравнительный анализ различных источников.
- оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он в целом дает достаточно полный ответ на поставленный вопрос, приводит необходимые аргументы, но иногда затрудняется в обосновании излагаемой точки зрения.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если он при ответе на поставленный вопрос раскрывает лишь отдельные аспекты рассматриваемой проблемы, недостаточно хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен частично аргументировать свою точку зрения, недостаточно хорошо знаком с источниками.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он не может даже частично ответить на поставленный вопрос, не ориентируется в изучаемом материале, не знаком с источниками.

**Задания в форме кейс-задачи:**

Задание:

**Тема 2.1 Кризисы в социально-экономическом развитии (макроуровень).**

**Кризисы в развитии организации (микроразвитие).**

Организация: рекламное агентство.

Проблема: возник дефицит в заказах, пришлось приостановить даже уже работающие проекты с промо-акциями и event-мероприятиями.

Решение: сотрудников, которые вели готовых клиентов и выполняли заказы, руководитель компании решил переqualificировать в менеджеров по активным продажам. О чём и сообщил сотрудникам.

Их мнения разделились: часть сотрудников клиентского отдела не согласилась поменять спокойную работу в стенах офиса на работу более нервную и разъездную; они стали уходить из агентства. Другие посчитали, что лучше сменить функциональность, чем искать новую работу. Эти сотрудники прошли базовое обучение технике продаж и стали осваивать новые обязанности.

После этого основной состав отдела продаж почувствовал конкуренцию со стороны новичков и тоже активизировался.

---

<sup>6</sup> Приводятся, если используются критерии оценивания результатов обучения, не описанные в табл.4/ отличающиеся от описанных в табл. 4

Таким образом, команда была реформирована под новые задачи, сотрудники мобилизовались, а компания получила шансы справиться с временными проблемами и дальше развиваться на рекламном рынке.

Задание:

Тема 3.2 Обработка результатов диагностики кризисных ситуаций

Организация: юридическая консалтинговая, специализация — консультирование и сопровождение иностранных компаний.

Проблема: компания стала терять своих клиентов — они начали уходить с российского рынка в связи с изменением экономической конъюнктуры.

Решение: руководство компании решило вместе с сотрудниками подумать, что делать дальше, какую стратегию выбрать. Устроили общее собрание. В итоге:

1. Было решено полностью поменять концепцию бизнеса: компания начала работать со средними российскими компаниями из производственного и сельскохозяйственного секторов.

2. Сотрудники высказались за оптимизацию расходов: офис переехал из центра Москвы за пределы ТТК, сократилась и площадь офиса: в нём теперь работали только генеральный директор и бухгалтер, а остальные сотрудники перешли в режим хоум-офис и приезжали только на совещания и переговоры.

3. Работники отказались от всех привилегий и дополнительных компенсаций.

Команду сплотил сам факт, что эти решения были приняты коллективом, а не навязывались руководством. Сотрудники почувствовали, что у них и у компании общие интересы: если они спасут её, то спасут и самих себя — им не нужно будет искать новую работу. Это позволило им подняться над трудностями и объединиться, чтобы вместе решить непростую задачу.

Задание:

Тема 4.2 Прогнозирование рисков на основе их оценки. Управление рисками

Управление рисками проекта

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) – предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами как общество с ограниченной ответственностью, было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса. Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций. В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении.

Перед разработчиками проекта поставлены жесткие сроки. Вероятность их выполнения составляет примерно 80%. Ущерб от нарушения установленного времени разработки и производства прибора будет связан с потерей прибыли от более позднего выхода на рынок. Кроме того, есть вероятность появления на рынке разработок ряда конкурентов, что является дополнительным риском.

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока. Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты.

В компании отсутствует система управления рисками.

Вопросы:

1. Как предприятию преодолеть возникающие проблемы?
2. Как выстроить систему управления проектом с учетом воздействия на снижение основных рисков?
3. Идентифицируйте комплекс имеющихся рисков.
4. Разработайте укрупненный план управления рисками, предложите систему мониторинга рисков.
5. Какие стратегии следует использовать компании для ответа на риски?

Задание:

Тема 6.1 Реструктуризация предприятия. Процедура наблюдения и организация труда временного управляющего

Предприятие «Монолит» находится в кризисном состоянии. Разработайте план реструктуризации предприятия.

Задание:

Тема 6.2 Процедура внешнего управления. Организация труда внешнего управляющего. Финансовое оздоровление. Инвестиционная политика в антикризисном управлении  
Производственное предприятие «Электромаш» проходит процедуру внешнего управления. Разработайте порядок организации труда внешнего управляющего. Составьте план финансового оздоровления предприятия. Разработайте инвестиционную политику в антикризисном управлении.

Контролируемые компетенции: ПК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

Критерии оценивания<sup>7</sup>:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он в полном объеме выполняет предложенное задание, демонстрирует при этом хорошие знания, проявляет свой творческий потенциал;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он в целом выполняет предложенное задание, демонстрирует при этом хорошие знания, проявляет свой творческий потенциал, но допускает несущественные ошибки.
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он частично выполняет предложенное задание, демонстрирует при этом частично сформировавшиеся знания, но допускает некоторые ошибки.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не способен выполнить предложенное задание, допускает грубые ошибки.

---

<sup>7</sup> Приводятся, если используются критерии оценивания результатов обучения, не описанные в табл.4/ отличающиеся от описанных в табл. 4



## Вопросы к зачету

1. Причины возникновения кризисов, методы их преодоления в различных условиях.
2. Теоретические и методологические основы изучения кризисных явлений.
3. Современные концепции управления развитием организаций.
4. Предмет и содержание курса антикризисное управление.
5. Кризис и его роль в процессах социально-экономического развития.
6. Последствия в результате разрешения кризиса.
7. Классификация кризисов.
8. Роль человеческого фактора в кризисных ситуациях.
9. Причины и симптомы кризисного развития предприятия.
10. Жизненные циклы развития организаций.
11. Типы организационных кризисов.
12. Основные параметры диагностирования состояния предприятия.
13. Этапы диагностики кризиса.
14. Методы диагностики кризиса.
15. Диагностика банкротства предприятия.
16. Сущность, содержание и виды управленческих рисков.
17. Классификация рисков в антикризисном управлении.
18. Математические виды оценки рисков.
19. Особенности антикризисного управления рисками.
20. Роль стратегии и тактики в антикризисном управлении.
21. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной стратегии организации.
22. Виды антикризисных стратегий в организации.
23. Оценка эффективности стратегических и тактических решений антикризисного управления.
24. Маркетинговые антикризисные стратегии.
25. Производственные антикризисные стратегии.
26. Финансовые антикризисные стратегии.
27. Показатели финансовой устойчивости организации.
28. Классификация и особенности рисков.
29. Методы управления рисками.
30. Вероятность возникновения риска.

## Вопросы к экзамену

1. Основные концепции управления персоналом. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом.
2. Система управления человеческими ресурсами в современной организации. На примере PR агентства.
3. Психологические аспекты власти. Власть и мотивация.
4. Организационные законы управления.
5. Закон соотношения управленческих ориентаций.
6. Психологические законы управления.
7. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.
8. Внешние и внутренние факторы в системе управления человеческими ресурсами.
9. Кадровая политика и стратегия развития организации. Цели и функции руководителей различных уровней в ее реализации.
10. Оптимизация структуры кадровых служб в современных условиях. Функции подразделений кадровой службы.
11. Методология и методика анализа кадровых процессов.

12. Кадровый потенциал организации. Анализ кадрового состава организации.
13. Распределение ответственности между линейными руководителями и кадровой службой.
14. Определение потребности в персонале.
15. Маркетинг персонала.
16. Эффективность управления персоналом.
17. Деловые и личные качества руководителя: определение, диагностика степени выраженности, значение самооценки.
18. Деловые и личные качества специалиста: определение, диагностика степени выраженности.
19. Регламентация деятельности персонала: понятие, виды, принципы, методы.
20. Должностная инструкция, ее структура и значение в управлении персоналом.
21. Правила внутреннего распорядка как регламент деятельности персонала организации.
22. Отбор в системе управления персоналом: задачи, методы, основные этапы.
23. Основные методы, используемые при отборе персонала организации.
24. Психодиагностика в управлении персоналом.
25. Кадровое интервью: виды, роль в технологии отбора персонала.
26. Место и роль оценки в системе управления человеческими ресурсами. Виды оценки.
27. Оценка персонала (анализ конкретных примеров из отечественного и зарубежного опыта оценки персонала).
28. Развитие персонала: основные направления, методы, эффективность.
29. Профессиональная и социально-психологическая адаптация персонала.
30. Карьера как способ развития персонала.
31. Кадровый резерв организации и управление им.
32. Системы стимулирования труда. Возможности и ограничения материального стимулирования.
33. Системы стимулирования труда. Возможности и ограничения морального стимулирования.
34. Участие персонала в управлении организацией.
35. Управление конфликтами в организации.
36. Безопасность системы управления персоналом организации.
37. Особенности управления человеческими ресурсами в связях с общественностью.
38. Организация рабочих мест персонала. Проблемы совершенствования рабочих мест в современных организациях.
39. Условия трудовой деятельности. Измерение и совершенствование условий труда. Обеспечение безопасности труда в организации.
40. Современные проблемы регламентации и нормирования труда. Режимы труда и отдыха. Проблемы дисциплины труда в современных организациях.
41. Оценка результатов труда персонала. Методы оценки результатов труда персонала организации.
42. Увольнение и высвобождение персонала. Современные проблемы решения задач увольнения и высвобождения персонала. Правовые ограничения увольнения персонала.
43. Развитие человеческих ресурсов организации. Обучение как основной компонент развития человеческих ресурсов. Современные направления совершенствования системы обучения.
44. Организация обучения персонала в организации. Виды и формы обучения персонала в организации. Особенности переподготовки, обучения, повышения квалификации различных категорий персонала.
45. Процесс мотивации трудовой деятельности и его структурные элементы. Мотивационный процесс и его стадии. Ключевые принципы построения мотивационного процесса.
46. Формирование системы управления мотивации трудовой деятельности

47. Организационная культура и её роль в управлении человеческими ресурсами. Типы организационных культур. Методы управления организационной культурой. Этические проблемы деловых отношений в организации.
48. Управление конфликтами в организации. Виды конфликтов, структура конфликта. Стратегии и способы разрешения конфликтов.
49. Затраты на персонал организации. Структура затрат на персонал. Методы оценки затрат на персонал организации.
50. Аудит персонала: направления, уровни, виды. Технология проведения аудита персонала организации.

Контролируемые компетенции: ПК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

Оценка успеваемости студентов основана на регулярном выполнении ими различных практических заданий, а также тестов и контрольных работ. Данные виды контроля проводятся на протяжении всего семестра с интервалом от двух до четырех недель, в зависимости от изучаемого материала и объема разделов дисциплины.

В 7 семестре студенты сдают **зачет** по вопросам, которые основаны на материале данного семестра.

«**Зачтено**» выставляется, если студент достаточно полно отвечает на вопросы, готов ответить на дополнительные вопросы.

«**Не зачтено**» выставляется, если при полном отсутствии знаний по основным и дополнительным вопросам.

Итоговая оценка по курсу выставляется в 8 семестре при сдаче **экзамена** по билетам. При этом применяется следующая система выставления оценки.

**Оценка «отлично»** выставляется при полном ответе на оба вопроса из билета, при этом

студент должен быть готов ответить на дополнительные вопросы, связанные с темами билета, а

также привести практические примеры.

**Оценка «хорошо»** выставляется при неполном ответе на один из вопросов билета, приведение примеров и ответы на дополнительные вопросы являются необязательными.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется за неполный ответ на оба вопроса билета без приведения примеров. При полном отсутствии знаний по вопросам билета студент получает **оценку «неудовлетворительно»**.