

Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н.Костина  
«20» «08» 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Антикризисное управление»**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профили  
«Менеджмент непроизводственной сферы»  
«Управление малым бизнесом»  
«Логистика»  
«Маркетинг»

Донецк  
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Антикризисное управление» для студентов 3 курса образовательного уровня «бакалавр», направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили: «Менеджмент непроизводственной сферы», «Управление малым бизнесом», «Логистика», «Маркетинг»), очной / заочной форм обучения

Автор(ы),

разработчик(и): доцент, к.э.н., доцент О.Э. Кириенко  
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

Программа рассмотрена на  
заседании ПМК кафедры

«Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания ПМК от

08.06.2017

№

10

дата

Председатель ПМК

  
(подпись)

Я.В. Ободец

(инициалы, фамилия)

Программа рассмотрена  
на заседании кафедры

«Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания кафедры от

09.06.2017

№

15

дата

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

В.В. Дорофиевко

(инициалы, фамилия)

**1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

Целью изучения дисциплины «Антикризисное управление» является: обучение студентов методологии распознавания, диагностики, предотвращения кризисов, управлению организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса; дать углубленное представление об известных методах антикризисного управления на основе изучения опыта развитых стран и накопленного отечественного опыта в данной сфере. Антикризисное управление является логическим продолжением основных положений теории и практики управленческих дисциплин.

**Задачи учебной дисциплины:**

- Изучение теоретических основ антикризисного управления.
- Формирование навыков предкризисного и антикризисного управления.
- Изучение особенности кадрового менеджмента в кризисных ситуациях.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код компетенции по ГОС	Наименование компетенций	Результат освоения (знать, уметь, владеть)
ПК-10	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	<p><b>знать:</b> теоретические аспекты управления изменениями в условиях кризиса; индивидуальные подходы к изменениям; факторы эффективной деятельности команды;</p> <p><b>уметь</b> использовать знания при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</p> <p><b>владеть:</b> навыками использования специфических инструментов управления организацией в условиях кризиса; навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к</p>

		конкретным задачам управления
ПК-13	умением анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	<p><b>знать:</b> сущность и особенности организации управления предприятием на основе анализа рыночных рисков; модели и подходы к организационным изменениям; современные методы управления изменениями; сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов</p> <p><b>уметь:</b> решать управленческие задачи, связанные с организацией системы антикризисного управления предприятиями, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий</p> <p><b>владеть:</b> навыками принятия эффективных управленческих решений в условиях неопределенности, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий</p>

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

В соответствии с утвержденным учебным планом дисциплина «Антикризисное управление» отнесена к вариативной части профессионального цикла.

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

При изучении дисциплины «Антикризисное управление» требуются знания и умения, полученные при изучении таких дисциплин: «Управление персоналом», «Стратегическое управление», «Теория отраслевых рынков».

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Антикризисное управление», необходимы обучающимся для освоения компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами как «Рыночная трансформация экономики региона», «Публичное управление», «Менеджмент в малом и среднем бизнесе».

### 3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		0	3	Очная	Заочная
				Семестр № 6	Семестр № 6
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>3</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>64</b>	<b>8</b>
В том числе:					
Лекции				<b>32</b>	<b>4</b>
Семинарские занятия				<b>32</b>	<b>4</b>
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>44</b>	<b>100</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
В том числе:					
экзамен				<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

### 4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел 1. Теоретические основы антикризисного управления предприятием</b>										
Тема 1.1. Сущность, параметры и факторы	4		4	5	13	2			12	14

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
кризисных явлений в деятельности субъектов управления										
Тема 1.2. Система антикризисного регулирования состояния предприятия	4		4	5	13				14	14
Тема 1.3. Подготовка предприятия к функционированию в кризисных ситуациях	4		4	5	13				14	14
Тема 1.4. Общие принципы управления в кризисных ситуациях	4		4	5	13			2	12	14
<b>Итого по разделу:</b>	16		16	20	52	2		2	52	56
<b>Раздел 2. Способы и методы антикризисного управления</b>										
Тема 2.1. Банкротство предприятий как метод антикризисного управления	4		4	6	14	2			12	14
Тема 2.2. Финансовая санация предприятия. Экономическое содержание и порядок проведения	4		4	6	14			2	12	14
Тема 2.3. Реструктуризация предприятия, как стратегия антикризисного управления	4		4	6	14				12	12
Тема 2.4. Инновационные и инвестиционные аспекты в основе антикризисного управления	4		4	6	14				12	12
<b>Итого по разделу:</b>	16		16	24	56	2		2	46	52
<b>Всего за семестр:</b>	32		32	44	108	4		4	100	108

## 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			о	з
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Теоретические основы антикризисного управления предприятием</b>				
Тема 1.1. Сущность, параметры и факторы кризисных явлений в деятельности субъектов управления	Цель и задачи курса. Сущность кризисных явлений в деятельности субъектов управления. Причины кризисных явлений. Классификация кризисных явлений. Цикличность кризисных явлений. Виды кризисных ситуаций управления. Угрозы возникновения кризисных явлений в мире, государстве, регионе, предприятии. Ключевые характеристики проявления кризиса	<b>Семинарское занятие 1:</b>	<b>2</b>	
		1. Сущность кризисных явлений в деятельности субъектов управления		
		2. Причины и классификация кризисных явлений		
		<b>Семинарское занятие 2:</b>	<b>2</b>	
Тема 1.2. Система антикризисного регулирования состояния предприятия	Роль и функции антикризисного регулирования. Система антикризисного регулирования состояния предприятия. Государственное регулирование кризисных явлений в деятельности предприятия Методология распознавания кризиса. Меры антикризисного регулирования. Политика и стратегия антикризисного регулирования.	1. Сущность антикризисного управления		
		2. Угрозы кризисных явлений на предприятии		
		<b>Семинарское занятие 3:</b>	<b>2</b>	
		1. Государственное регулирование кризисных явлений в деятельности предприятия		
		2. Система антикризисного регулирования		
		<b>Семинарское занятие 4:</b>	<b>2</b>	
Тема 1.3. Подготовка предприятия к функционированию в кризисных ситуациях	Классификация кризисных явлений на уровне предприятия. Анализ предприятия в условиях его нестабильной работы. Выбор стратегии деятельности предприятия и основные их виды. Подготовка предприятия к функционированию в кризисных ситуациях. Угрозы возникновения кризисных явлений в мире, государстве, регионе, предприятии	<b>Семинарское занятие 5:</b>	<b>2</b>	
		1. Выбор стратегии деятельности предприятия и основные их виды		
		2. Виды кризисных ситуаций управления		
		<b>Семинарское занятие 6:</b>	<b>2</b>	
		1. Подготовка предприятия к функционированию в кризисных ситуациях		
		2. Угрозы возникновения кризисных явлений на предприятии		

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 1.4. Общие принципы управления в кризисных ситуациях	Главная задача антикризисного управления. Диагностирование и оценка параметров кризиса. Разработка концепции преодоления кризиса. Выбор стратегических направлений выхода из кризиса. Элементы стратегической системы антикризисного управления. Основные направления выхода предприятия из кризиса	<b>Семинарское занятие 7:</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		1. Основные принципы антикризисного управления		
		2. Диагностирование и оценка параметров кризиса		
		<b>Семинарское занятие 8:</b>	<b>2</b>	
		1. Выбор стратегических направлений выхода из кризиса		
		2. Основные направления выхода предприятия из кризиса		
<b>Раздел 2. Способы и методы антикризисного управления</b>				
Тема 2.1. Банкротство предприятий как метод антикризисного управления	Сущность банкротства предприятий и основные условия, приводящие к банкротству. Принятые процедуры к предприятию-банкроту. Формы и методы воздействия менеджеров в условиях кризиса и банкротства предприятия. Основные функции и принципы работы консультантов в условиях кризисных ситуаций. Главная идея антикризисной программы предприятия. Мероприятия, предусмотренные программой. Практические мероприятия программы. Организационная работа по контролю реализации антикризисной программы предприятия. Виды контроля	<b>Семинарское занятие 9:</b>	<b>2</b>	
		1. Сущность банкротства предприятий и основные условия, приводящие к банкротству		
		2. Формы и методы действия менеджеров в условиях кризиса и банкротства предприятия		
		<b>Семинарское занятие 10</b>	<b>2</b>	
		1. Основы развития антикризисной программы предприятия		
		2. Организационная работа по контролю реализации антикризисной программы предприятия		
Тема 2.2. Финансовая санация предприятия. Экономическое содержание и порядок проведения	Сущность понятия «санация». Экономическое содержание санации предприятий. Менеджмент финансовой санации предприятия. Схемы реализации санации предприятия	<b>Семинарское занятие 11</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		1. Сущность санации		
		2. Экономическое содержание санации		
		<b>Семинарское занятие 12</b>	<b>2</b>	
		1. Менеджмент финансовой санации		
2. Варианты реализации санации предприятия				



Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 2.3. Реструктуризация предприятия, как стратегия антикризисного управления	Задачи налогового планирования. Этапы и методы налогового планирования. Сущность и основные принципы реструктуризации. Основные принципы проведения реструктуризации. Обоснованность и последовательность шагов реструктуризации	<b>Семинарское занятие 13</b>	<b>2</b>	
		1. Основные принципы реструктуризации		
		2. Обоснованность и последовательность реструктуризации		
		<b>Семинарское занятие 14</b>	<b>2</b>	
		1. Задачи налогового планирования		
		2. Этапы и методы налогового планирования		
Тема 2.4. Инновационные и инвестиционные аспекты в основе антикризисного управления	Сущность и составляющие инвестиционного менеджмента. Сферы осуществления инновационных процессов. Стадии инновационного процесса. Сущность стратегии активного государственного вмешательства. Формы государственного стимулирования инновационной деятельности. Инвестиционный климат государства. Государственные, частные и иностранные инвестиции.	<b>Семинарское занятие 15</b>	<b>2</b>	
		1. Сферы осуществления инновационных процессов инновационного менеджмента		
		2. Роль и значение инвестиций		
		<b>Семинарское занятие 16</b>	<b>2</b>	
		1. Государственное стимулирование инновационной деятельности		
		2. Мировой опыт инвестиционных процессов		

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Антикризисное управление: конспект лекций для студентов образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили: «Менеджмент непродуцированной сферы», «Управление в сфере экономической конкуренции», «Управление малым бизнесом», «Логистика», «Маркетинг») очной/заочной форм обучения / сост. О.Э. Кириенко – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. - 70 с. (в электронном варианте, режим доступа <https://drive.google.com/drive/folders/0B66PkWjwU5AKaFY0T2oxMNVJb3M>)

2. Антикризисное управление: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для студентов 3 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили: «Менеджмент непродуцированной сферы», «Управление в сфере экономической конкуренции», «Управление малым бизнесом», «Логистика», «Маркетинг») очной/заочной форм обучения / сост. О.Э. Кириенко – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. - 36 с.

3. Антикризисное управление: методические рекомендации для проведения

семинарских занятий для студентов 3 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили: «Менеджмент непроеизводственной сферы», «Управление в сфере экономической конкуренции», «Управление малым бизнесом», «Логистика», «Маркетинг») очной/заочной форм обучения / сост. О.Э. Кириенко – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. - 36 с.

4. Кириенко О.Э. Комплексный подход как условие эффективного управления кредитным риском в условиях кризиса / О.Э. Кириенко, Я.О Козлова // Студенческий вестник ДонГУУ. – 2016.– № 1 (3). – С. 175-180.

### **Перечень контрольных вопросов**

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

1. Цель и задачи курса "Антикризисное управление "
2. Сущность кризисных явлений в деятельности субъектов управления
3. Причины кризисных явлений
4. Классификация кризисных явлений
5. Цикличность кризисных явлений
6. Роль и функции антикризисного регулирования
7. Методы антикризисного регулирования
8. Виды кризисных ситуаций управления
9. Угрозы возникновения кризисных явлений в регионе или на предприятии
10. Подготовка предприятия к функционированию в кризисных ситуациях
11. Классификация кризисных явлений на уровне предприятия
12. Анализ предприятия в условиях его нестабильной работы
13. Выбор стратегии деятельности предприятия и основные их виды
14. Диагностирование и оценка параметров кризиса
15. Разработка концепции преодоления кризиса
16. Выбор стратегических направлений выхода из кризиса
17. Роль и значение инвестиций
18. Иностраные инвестиции
19. Сущность и основные принципы реструктуризации
20. Основные принципы проведения реструктуризации
21. Обоснованность и последовательность шагов реструктуризации
22. Основы организаторской работы по разработке антикризисной программы предприятия
23. Определение руководителей подразделений антикризисной программы
24. Главная идея антикризисной программы. Мероприятия, предусмотренные программой. Практические мероприятия программы
25. Основные направления программы выхода из кризиса предприятия
26. Организаторская работа по контролю реализации антикризисной программы предприятия. Виды контроля
27. Детализированный анализ финансового состояния неплатежеспособного предприятия.
28. Политика ликвидации неплатежеспособности предприятия как выбор структуры баланса.

#### **Раздел 2. Способы и методы антикризисного управления**

1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
2. Основные условия, которые приводят к банкротству.
3. Принимаемые процедуры к предприятию-банкроту. Формы и методы воздействия менеджеров в условиях кризиса и банкротства предприятия.
4. Основные функции и принципы работы консультантов в условиях кризисных ситуаций.
5. Роль и деятельность арбитражного суда.

6. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур. Ликвидация обанкротившихся предприятий.
7. Содержание понятий реструктуризации предприятия и реструктуризации его акционерного и заемного капиталов.
8. Реструктуризация кредиторской задолженности и консолидация долга.
9. Реструктуризация задолженности по обязательным платежам в государственный бюджет.
10. Реструктуризация кредиторской задолженности как способ ее «очистки».
11. Реструктуризация дебиторской задолженности и управление ею в целях повышения ликвидности предприятия.
12. Продажа долевого участия в перспективных дочерних предприятиях как способ максимизации получаемых от них доходов.
13. Восстановление имущественного комплекса и вертикальной интеграции компании.
14. Коммерческое восстановление имущественного комплекса.
15. Восстановление имущественного комплекса на основе государственной промышленной политики.
16. Рациональная кадровая политика в условиях системного кризиса производства.
17. Антикризисные характеристики управления персоналом.
18. Система антикризисного управления персоналом.
19. Антикризисная политика в управлении персоналом.
20. Принципы антикризисного управления персоналом.
21. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.
22. Методы управления персоналом кризисного предприятия.

## 5.2. Перечень основной учебной литературы

1. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. — Москва : КноРус, 2011. — 503 с. — Режим доступа: <https://www.book.ru/book/902469>
2. Антикризисное управление : учебное пособие / В.Р. Веснин, Т.В. Юрьева. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 212 с. — Режим доступа: <https://www.book.ru/book/905439>
3. Зарубежная практика антикризисного управления : учебно-методическое пособие / Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева. — Москва : Евразийский открытый институт, 2010. — 143 с. — Режим доступа: <https://www.book.ru/book/905491>
4. Антикризове управління підприємством [текст] : навчальний посібник: рек. М-вом освіти і науки України / І.В.Кривов'язюк; Луцький держ. техн. ун-т; Волинський ін-т економіки та менедж. - К. : Кондор, 2008. - 366 с.

## 5.3. Перечень дополнительной литературы

1. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. — М.: Изд-во БЕК, 2010. — 544 с.
2. Антикризисное управление. Теория и практика: уч. пособие / по ред. В.Я. Захарова. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 319 с.
3. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 680 с.
4. Merchant, K.A. Modern Management Control Systems: Text and Cases. — Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2008.

5. Пантелеев В.Ю. Государственно-правовое регулирование сферы потребительского рынка в Российской Федерации: проблемы теории и практики: монография / В.Ю. Пантелеев. - М.: Юрлитинформ, 2015. – 656 с.
6. Товт К.С. Теоретические основы исследования рынка услуг / К.С. Товт // Научный вестник Ужгородского национального университета. — 2009. — Вып. 27. — С. 25-30. — (Серия Экономика).

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – <http://cyberleninka.ru/>
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>
3. Журналы Высшей школы экономики – НИУ ВШЭ – <https://www.hse.ru/science/journals>
4. Научное информационное пространство Соционет – <https://socionet.ru/>
5. НЭИКОН Архив научных журналов – <http://archive.neicon.ru/xmlui/>
6. Social Science Research Network (SSRN) – <https://www.ssrn.com/en/index.cfm?>
7. SciTecLibrary – <http://www.sciteclibrary.ru/rus/>
8. БИБЛИО-ГЛОБУС Наука – <https://bgscience.ru/>
9. Международный научно-инновационный центр – <http://snauka.ru/journals>
10. Open Access Theses and Dissertations – <https://oatd.org/>
11. AUP.Ru – <http://www.aup.ru/library/> Электронная библиотека экономической и деловой литературы.
12. <http://www.akdi.ru> (АКДИ – агентство консультаций и деловой информации)
13. <http://www.buhnews.ru/> (Федеральное агентство финансовой информации (ФАФИ))

## **7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)**

Электронные презентации используются студентами на семинарских занятиях во время докладов; во время подготовки и для оценки индивидуальной работы осуществляется взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты. Skype, для проведения дистанционного обучения и консультаций.

### **7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)**

*Программное обеспечение не применяется.*

### **7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)**

Доступ к электронным библиотечным ресурсам ДонАУиГС <http://vk.com/lib406>

## **8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций**

### **8.1. Виды промежуточной аттестации.**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок, осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами промежуточного контроля знаний являются:  
 обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины и оценка качества анализа проведенной научно-исследовательской работы;

написание рефератов;

самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме экзамена и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине.

## 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (традиционной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

#### 8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)

*Расчетные задачи*, при решении которых используются теоретические знания, полученные на лекции и практические навыки – на семинарском занятии.

##### Ситуационная задача № 1

Проанализировать результаты хозяйственной деятельности ассоциации торговых предприятий. Сделать выводы относительно изменений финансовых показателей по годам.

1. Уровень рентабельности
2. Размер прибыли на 1 предприятие
3. Размер прибыли на 1 работника
4. Темп роста уровня рентабельности

Есть ли резервы увеличения рентабельности, возможна ли кризисная ситуация на данном предприятии?

Показатель / год	1	2	3
V т / о	911	958	1127
Кол-во предприятий (ед.)	10	14	16
Кол-во работников (чел.)	105	168	192
Прибыль (тыс. грн.)	35,44	45,98	57,48

##### Ситуационная задача № 2

Дайте оценку эффективности использования основных фондов в торговых магазинах.

1. Где наиболее эффективно используются ОФ?

2. Определите факторы, которые могут повлиять на кризисную ситуацию в магазине, где неэффективно используются ОФ.

Показатели	Маг.1	Маг.2	Маг.3	Маг.4	Маг.5
Объем т / о	205	220	245	260	275
Стоимость ОФ	84	82	76	80	78
Численность работников	5	7	6	8	9
Прибыль	25	28	32	35	37

##### Ситуационная задача № 3

Определить все факторы, которые повлияли в отчетном периоде на объем товарной продукции. Рассчитайте их размер по данным таблицы и укажите резервы роста производства для недопущения кризиса.

Показатель	План	Факт	Отклонение
------------	------	------	------------

1. Товарная продукция, тыс. грн.	2170	2050	
2. Количество станков, ед.	350	410	
3. Отработано часов	700	820	
4. Изготовлено продукции в расчете на 1 станок, тыс. грн.	6,2	5,0	
4. Изготовлено продукции за 1 час, тыс. грн.	3,1	2,5	

Ситуационная задача № 4

Выбрать наиболее целесообразный вариант реконструкции магазина.

Какие из вариантов могут быть приемлемы и почему, если:

нормативный коэффициент эффективности - 0,27;

средняя з/пл высвобожденных после реконструкции рабочих - 450 тыс. грн. на месяц

Рассчитать К эф. и срок окупаемости капитальных вложений по торговой организации.

Показатели	Проекты				
	1	2	3	4	5
Объем т / о (млн. грн.)	46,21	15,87	32,41	42,7	48,9
Расходы по эксплуатации. (млн. грн.)	18,2	12,9	14,6	15,7	18,9
Уволенные, чел.	9	8	5	7	6

Ситуационная задача № 5

Рассчитать К эф. и срок окупаемости капитальных вложений по торговой организации. Оценить целесообразность капитальных вложений. Определить необходимую сумму кредита, оптимальный срок его окупаемости.

Сделать вывод о возможности предоставления кредита.

Дано:

Нормативный коэффициент эффективности 0,27

Доля собственных средств = 40% кап. вложений

Ставка% за кредит = 24% годовых

Нормативный срок предоставления кредита = 5 лет

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4
1. Необходимая сумма кап. вложений	млн. грн.	60,4	105,2	96,8	58,7
2. Ожикуваний годовой доход	млн. грн.	17,2	22,8	15	20,5
3. Период освоения	месяц	6	12	15	4
4. Доля годового дохода, направленная на погашение кредита	%	80	65	70	75
5. Годовая сумма амортизации, направленная на погашение кредита	млн. грн.	2,5	1,7	1,6	2,3
6. Сумма амортизационных отчислений, направленных на погашение кредита в период освоения	млн. грн.	0,8	0,9	0,7	0,5

## Критерии оценки результатов решения задачи:

Оценка	Критерии оценки
5	Решение задачи верное и выбран рациональный путь решения
4	Ход решения задачи и ответ верный, но было допущено несколько негрубых ошибок
3	Ход решения задачи верный, но была допущена одна или две ошибки, приведшие к неправильному ответу
2	При решении задачи получен неверный ответ, связанный с грубой ошибкой, отражающей непонимание студентом сути задания или если решение задачи отсутствует полностью

**Тестовые задания (примерный вариант).**

В каждом из предложенных тестов нужно найти один правильный ответ.

Тест 1. Резкие изменения структуры баланса, частые изменения линейных руководителей, нездоровый социально-психологический климат является симптомами:

1. Кризисных явлений в деятельности предприятия.
2. Снижение эффективности деятельности предприятия.
3. Неправильно выбранного стиля менеджмента.
4. Снижение уровня дисциплинированности работников.

Тест 2. Какая процедура применяется для вывода предприятия из кризиса?

1. Банкротство.
2. Диверсификация.
3. Санация.
4. Бифуркация.

Тест 3. Какие элементы организации в первую очередь подвергаются влиянию кризисных явлений?

1. Система мотивирования работников.
2. Система отбора кадров.
3. Система менеджмента организации.
4. Система стратегического менеджмента.

Тест 4. Несовершенство планирования, процесса принятия решений, недостаточный контроль по результатам работы, брак финансовых ресурсов могут привести к:

1. Изменению в структуре баланса.
2. Кризису в управлении предприятием.
3. Снижение сплоченности трудового коллектива.
4. Снижение уровня прибыльности коммерческих операций.

Тест 5. Может ли быть процесс возникновения кризисных ситуаций и банкротства связанным с характером жизненного цикла предприятия?

1. Категорически нет.
2. Да, так как кризисы в управлении имеют непосредственное влияние на жизненный цикл предприятия.
3. Да, так как кризисы в управлении стимулируют развитие организации.
4. Все может быть зависимой от размера и объемов деятельности предприятия.

Тест 6. Какие основные задачи должна иметь система антикризисного управления?

1. Недопущение кризиса в деятельности предприятия.
2. Ликвидация отрицательных последствий кризиса в деятельности предприятия.



3. Предупреждение возникновения кризисных явлений и ускоренная стабилизация состояния предприятия.
4. Поиск инструментов ускоренного развития предприятия.

Тест 7. На каком управленческом уровне должны разрабатываться антикризисные мероприятия?

1. На любом из трех уровней менеджмента.
2. На высшем уровне менеджмента.
3. На низшем уровне менеджмента.
4. На среднем уровне менеджмента.

Тест 8. Мероприятия по обеспечению сокращения затрат, сокращение персонала, производства, ликвидация структурных единиц имеют отношение к:

1. Наступательной тактики антикризисного управления.
2. Защитной тактики антикризисного управления.
3. Профилактики кризисных явлений в деятельности предприятия.
4. Процедуры банкротства.

Тест 9. Мероприятия по активному использованию резервов и маркетинга, модернизации и оптимизации управленческого влияния имеют отношение к:

1. Наступательной тактики антикризисного управления.
2. Защитной тактики антикризисного управления.
3. Процедуры банкротства предприятия.
4. Профилактики кризисных явлений в деятельности предприятия.

Тест 10. Какое из явлений может быть отнесено к симптомам кризиса в управлении?

1. Несогласование в работе структурных подразделов.
2. Уменьшение количества поставщиков предприятия
3. Внеплановое увеличение рыночной части предприятия.
4. Сокращение персонала организации.

Тест 11. Реализация санационных мероприятий может быть обеспечена усилиями:

1. Внешнего управления.
2. Внутреннего управления.
3. Внешнего и внутреннего управления.
4. Государственного вмешательства в деятельность организации.

Тест 12. Что может быть охарактеризовано как кризис в управлении предприятием?

1. Угроза приоритетным целям.
2. Снижение ликвидности.
3. Отсутствие внешнего финансирования.
4. Недостаточность контроля.

Тест 13. Закончить предложение: "Кризис в управлении организацией имеет...."

1. Как деструктивный, так и конструктивный характер.
2. Деструктивный Характер.
3. Конструктивный характер.
4. Условный или обязательный характер.

Тест 14. Каким образом может развиваться кризис в управлении в зависимости от влияния внешних и внутренних факторов?

1. Отсутствующая закономерность.

2. Постепенно.
3. Стремительно.
4. Циклически.

Тест 15. На котором из этапов развития кризиса характерными являются беспорядок в структурных отношениях, отсутствие решения проблемы?

1. "шок".
2. "откат назад".
3. "адаптация".
4. "овладение ситуацией".

Тест 16. На котором из этапов развития кризиса характерными являются использование межгрупповых отношений, которые построены на взаимопомощи и использовании демократического стиля руководства?

1. "адаптация".
2. "шок".
3. "откат назад".
4. "овладение ситуацией".

Тест 17. Основные задачи менеджмента кризисных ситуаций?

1. Подготовка мероприятий по предупреждению кризисных явлений в деятельности предприятия.
2. Определение причин возникновения кризиса.
3. Создание программ антикризисного менеджмента.
4. Все перечисленные мероприятия.

Тест 18. На какие характеристики кризисной ситуации влияют источники и причины ее возникновения?

1. Продолжительность отдельных фаз, глубина и широта кризиса.
2. Размер убытков предприятия.
3. Количество уволенных работников.
4. Продолжительность и содержание антикризисных мероприятий.

Тест 19. Какие мероприятия могут быть включены к защитной тактике в антикризисном менеджменте?

1. Сокращение затрат, персонала, производства.
2. Модернизация предприятия, активный маркетинг.
3. Привлечение кредитов, увеличение объемов рабочего времени.
4. Внедрение инновационной и инвестиционной программ.

Тест 20. Какие мероприятия могут быть включены к наступательной тактике в антикризисном менеджменте?

1. Модернизация, активный маркетинг, реинжиниринг.
2. Сокращение затрат, персонала, производства.
3. Привлечение кредитов, увеличение объемов рабочего времени.
4. Внедрение инновационной и инвестиционной программ.

**Критерии оценки:** все тестовые задания равноценны и в результате правильных ответов на каждый из них можно получить по одному баллу. Итоговая оценка зависит от количества правильных ответов в процентном соотношении:

- "5" (отлично) - 90-100% правильных ответов;
- "4" (хорошо) - 80-89% правильных ответов;

- "3" (удовлетворительно) - 70-79% правильных ответов;
- "2" (неудовлетворительно) - 69% и менее правильных ответов.

### ***Методические указания по выполнению контрольной работы***

В ходе выполнения контрольных заданий реализуются следующие учебные цели:

- закрепление полученных студентом теоретических знаний;
- углубление знаний по изучаемой дисциплине;
- формирование навыков исследовательской работы с различными источниками;
- приобретение умения лаконичного письменного изложения своих мыслей научным языком;
- формирование навыков поиска аргументированных доказательств собственной позиции по проблемным вопросам изучаемой дисциплины.

Контрольные задания выполняются после самостоятельного изучения основных положений дисциплины, а так же на основе анализа рекомендованной учебной литературы и нормативно-правового материала. Для более полного и всестороннего раскрытия темы студент может использовать дополнительную литературу, в том числе научную и периодические печатные издания. Контрольная работа состоит из тестовых заданий по основным терминам и понятиям, встречающимся по мере изучения дисциплины и задач.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Антикризисное управление» осуществляется в ходе текущего и промежуточного контроля.

Текущий контроль организуется в формах:

- устного опроса (фронтальной беседы, индивидуального опроса, докладов);
- контрольных работ;
- проверки письменных заданий (решения задач, рефератов);
- тестирования.

Промежуточный контроль осуществляется в форме экзамена. Каждая форма промежуточного контроля включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения студентами знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Антикризисное управление» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа студентов. Именно овладение и изучение студентом рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Относительно проблематики учебной дисциплины, студентам рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение и углубленная проработка как тем дисциплины, так отдельных вопросов;

- изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;
- подготовка к контрольным работам и тестированию;
- подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений;
- выполнение упражнений, решение задач;
- подготовка и оформление схем, таблиц, презентаций, тестов, кроссвордов.

Для качественной подготовки к семинарским занятиям по каждой теме студенту нужно:

1. Усвоить лекционный материал.
2. Ознакомиться с планом семинара и рекомендованной литературой к нему.
3. При необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов.

Обязательной формой самостоятельной работы студентов является написание двух рефератов (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой дисциплины). Тематика рефератов приведена к каждой теме. Руководить написанием реферата, проверять и оценивать его будет руководитель семинарских занятий. Лучшие рефераты могут обсуждаться на семинарских занятиях

Реферат (от лат. *refertur* -докладывать, сообщать) - краткое точное изложение сущности какого - либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата обычно включает в себя:

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы;
- основную часть, раскрывающую тему через выделение в ней аспектов, которые надо сформулировать как отдельные пункты (главы);
- заключение, где подводятся итоги проделанной автором работы;
- список литературы, в котором должно быть не менее 8-10 наименований.

При написании реферата необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебной дисциплины, близкой к выбранной теме реферата. Объем реферата должен составлять 10-15 страниц.

Содержание основной части реферата предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

В заключении излагаются выводы, сделанные студентом в соответствии с целями и задачами, заявленными в исследовании, а также в случае целесообразности, рекомендации, которые вытекают из предмета исследования.

Список использованной литературы и источников включает в себя реально использованную в ходе написания реферата литературу и должен быть оформлен согласно правилам библиографического описания.

#### ***Темы рефератов***

1. Роль и значение диагностики кризисов в антикризисном управлении.
2. Основы и сущность платежеспособности организации.
3. Причины возникновения неплатежеспособности организации и направления ее предупреждения.
4. Государственное регулирование банкротства организации.
5. Диагностика финансового состояния организации и ее значение в антикризисном управлении.
6. Значение реструктуризации в антикризисном управлении.
7. Направления преодоления кризисов в организации.

8. Значение коммерческой деятельности в повышении финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса.
9. Система коэффициентов для оценки платежеспособности предприятия.
10. Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия в антикризисном управлении.
11. Менеджмент и маркетинг в антикризисном управлении.
12. Использование внешней помощи для преодоления неплатежеспособности предприятия.
13. Антикризисное управление персоналом организации.
14. Инновации в антикризисном управлении.
15. Особенности антикризисного управления в кредитных организациях.
- Значение финансовой диагностики в предупреждении банкротства предприятия.
16. Способы реструктуризации дебиторской задолженности предприятия.
17. Способы реструктуризации кредиторской задолженности предприятия.
18. Состав и структура плана финансового оздоровления предприятия.
19. Значение маркетинга в антикризисном управлении.
20. Использование внутренних ресурсов производства в системе антикризисного управления.
21. Использование внешней помощи для оздоровления организации.
22. Характеристика процедур банкротства предприятий.
23. Стратегия и тактика антикризисного управления.
24. Особенности управления на неплатежеспособном предприятии.
25. Роль государства в антикризисном управлении.

***Показатели и критерии оценки реферата***

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферата	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	Соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал	30
3. Обоснованность выбора источника	круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов)	20
4. Соблюдение требований к оформлению	правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата.	20
5. Грамотность	отсутствие орфографических и синтаксических	10

	ошибок, стилистических погрешностей; -отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Шкалы оценок:

80-100 баллов – оценка «отлично»

60-79 баллов – оценка «хорошо»

30 -59 баллов – оценка «удовлетворительно»

0 -29 баллов – оценка «неудовлетворительно»

***Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции***

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

***Методические рекомендации к семинарским занятиям***

При подготовке к семинарским занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы учебной дисциплины. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение семинарского занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

***Рекомендации по работе с литературой.*** Теоретический материал дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

**10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебные аудитории. Мультимедийный проектор и компьютер. Раздаточный материал к отдельным темам лекций и семинарским занятиям, презентации. Тестовые задания, контрольные.

**11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

## Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, рассматриваются на заседаниях кафедр и утверждаются проректором по учебной работе, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

### СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 20\_\_ /20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД

«Антикризисное управление»

---

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

---

(профили: «Менеджмент непроеизводственной сферы», «Управление в сфере экономической конкуренции», «Управление малым бизнесом», «Логистика», «Маркетинг»)

<b>ДОПОЛНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)
<b>ИЗМЕНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)
<b>УДАЛЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)
Реквизиты протокола заседания кафедры от _____ № _____ дата