

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.02 Менеджмент. HR-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2022

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Кризис-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №970) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Батурина О.А., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Olga.Ruban@vvsu.ru*

*Вертинова А.А., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Anna.Shingareva@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 16.04.2025 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	М_1576159920
Номер транзакции	000000000DD9B65
Владелец	Ослопова М.В.

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

**Целью дисциплины** является формирование общепрофессиональных компетенций, в частности, развитие управленческого мышления, позволяющего проводить диагностику кризисных ситуаций в деятельности организации, разрабатывать организационно-управленческие решения с целью недопущения, смягчения и минимизации последствий кризиса.

### Задачи дисциплины:

- формирование у студентов системы знаний о теории и практике кризис-менеджмента;
- получение практических навыков диагностики, предупреждения и преодоления кризисов в социально-экономических системах;
- развитие навыков выбора оптимальных инструментов диагностики проблемы и определения и критериев эффективности принимаемого решения.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ОПК-3 : Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1к : Использует оптимальные инструменты для диагностики проблемы и определения критериев эффективности и социальной значимости разрабатываемого организационно-управленческого решения	РД1	Знание	причин и типологии кризисов
			РД2	Знание	показатели (индикаторы) кризисных полей организации с учетом ее особенностей
			РД3	Знание	инструменты диагностики функциональных областей организации с целью выявления признаков кризисного развития;
			РД4	Умение	создавать модель кризисной диагностики функциональных областей организации
			РД5	Умение	ставить цели, определять индикаторы их достижения с позиции кризис-менеджера
			РД6	Навык	диагностики деятельности организации в целом и по функциональным областям

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	Формирование ценностей	Целевые ориентиры
-----------------------	------------------------	-------------------

<b>Формирование гражданской позиции и патриотизма</b>		
Воспитание уважения к Конституции и законам Российской Федерации	Гражданственность	Дисциплинированность
<b>Формирование духовно-нравственных ценностей</b>		
Воспитание чувства долга и ответственности перед семьей и обществом	Созидательный труд	Внимательность к деталям
<b>Формирование научного мировоззрения и культуры мышления</b>		
Развитие творческих способностей и умения решать нестандартные задачи	Справедливость	Гибкость мышления
<b>Формирование коммуникативных навыков и культуры общения</b>		
Развитие умения эффективно общаться и сотрудничать	Взаимопомощь и взаимоуважение	Ответственность

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части блока 1 "Дисциплины (модули)". для успешного освоения дисциплины студент должен ориентироваться в основных категориях и понятиях менеджмента; знать критерии принятия управленческих решений; методы их разработки; основные требования к процессу постановки целей; уметь выявлять факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия; знать и уметь рассчитывать основные показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность организаций различных форм собственности; делать выводы по результатам проведенного анализа.

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттестации	
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.02 Менеджмент	ОЗФО	Б1.Б	4	4	13	4	8	0	1	0	131	Э

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОЗФО

№	Название темы	Код результата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. Кризисные процессы.	РД1, РД5, РД6	1	2	0	20	дискуссия.
2	Правовые основы кризис-менеджмента и банкротства организаций.	РД2, РД4	1	2	0	30	дискуссия.
3	Методики и инструменты диагностики кризисных ситуаций. Инструменты прогнозирования кризисных ситуаций.	РД2, РД3, РД4	0	2	0	32	кейс-задача
4	Стратегические решения в условиях неопределенности и риск-менеджмент.	РД5	2	2	0	25	кейс-задача
5	Комплексная реструктуризация кризисной организации.	РД5, РД6	0	0	0	24	кейс-задача.
<b>Итого по таблице</b>			<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>131</b>	

### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОЗФО

*Тема 1 Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. Кризисные процессы.*

Содержание темы: Понятие кризисов и причины их возникновения. Типология кризисов. Признаки кризиса. Распознавание, предупреждение и преодоление кризисов. Кризисы в экономическом развитии общества. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов. Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика. Факторы рискованного развития организации. Причины кризисов в организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях развития организации. Подходы к пониманию кризисных процессов. Стадии кризисных процессов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы, решение практических ситуаций.

*Тема 2 Правовые основы кризис-менеджмента и банкротства организаций.*

Содержание темы: Закон о несостоятельности (банкротстве). Признаки несостоятельности (банкротства). Участники дела о банкротстве. Досудебные меры финансового оздоровления. Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде. Процедуры банкротства. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение. Антикризисные управляющие. Государственное регулирование деятельности арбитражных управляющих. Сфера

деятельности антикризисных управляющих. Требования к арбитражным управляющим. Ответственность арбитражных управляющих. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих. Особенности банкротства отдельных категорий должников. Упрощенные процедуры банкротства.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы.

*Тема 3 Методики и инструменты диагностики кризисных ситуаций. Инструменты прогнозирования кризисных ситуаций.*

Содержание темы: Основные параметры диагностики. Алгоритм процесса диагностирования. Этапы и методы диагностики кризиса. Классификация факторов финансовой состоятельности организации. Анализ деятельности организации на различных этапах несостоятельности. Критерии оценки кризисного состояния организации. Методы интегральной оценки кризисного состояния организации. Горизонтальный (трендовый) и вертикальный анализ баланса. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства. Методика расчета коэффициентов Альтмана ( $Z$  – счет). Четырехфакторная модель Таффлера. Совершенствование модели Альтмана для российских условий. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой. Экономические меры профилактики кризисных ситуаций. Организационные меры профилактики кризисных ситуаций.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы, работа с кейс-задачей.

*Тема 4 Стратегические решения в условиях неопределенности и риск-менеджмент.*

Содержание темы: Роль стратегии в кризис-менеджменте. Типы антикризисных стратегий. Оценка эффективности текущей стратегии. Формирование стратегических целей. Разработка стратегических альтернатив. Тактические решения в антикризисном управлении. Предпринимательский риск. Содержание и функции предпринимательского риска. Концепция приемлемого риска. Методы управления риском.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы, работа с кейс-задачей.

*Тема 5 Комплексная реструктуризация кризисной организации.*

Содержание темы: Реструктуризация: потребность и необходимость. Цели и задачи реструктуризации. Объект реструктуризации. Виды функциональной реструктуризации. Принципы и критерии эффективности реструктуризации. Организация реструктуризации. Программа реструктуризации и условия её реализации. Оперативные и стратегические мероприятия по реструктуризации. Санация: основные понятия и роль в антикризисном управлении. Принципы санации. Процедуры санации. Санация инвестиционного потенциала организации. Разработка программы санации. Санация кадрового потенциала. Источники финансирования санационных мероприятий. Особенности финансового менеджмента неплатежеспособной организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: самостоятельная работа.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

#### **Рекомендации по изучению дисциплины**

Успешное освоение дисциплины предполагает работу студентов на всех лекционных и практических занятиях, выполнение контрольных (аттестационных) мероприятий, эффективную самостоятельную работу.

В процессе изучения дисциплины студенту необходимо ориентироваться на самостоятельную проработку лекционного материала, подготовку к практическим занятиям, решение тестовых заданий, практических ситуаций, кейсов и обязательную разработку группового проекта по разработке антикризисной стратегии предприятия, самостоятельное теоретическое изучение отдельных разделов курса (указаны в п. 4.1 для студентов очной формы обучения и 4.2 для студентов заочной формы обучения).

Распределение оценочных мероприятий курса и баллов представлено в приложении ФОС.

Пропуски занятий без уважительной причины не допускаются.

По дисциплине предусмотрены консультации преподавателям, они проводятся по расписанию, утвержденному в начале каждого семестра и представленному на сайте кафедры экономики и управления, а также дублируются на стенде кафедры экономики и управления.

Для проведения занятий лекционного типа используются учебно-наглядные пособия в форме презентационных материалов, презентационные материалы, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие темам лекций, представленным в пункте 5 настоящей РПД.

#### **Методические рекомендации по обеспечению самостоятельной работы**

Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы студента предлагается выполнение домашних заданий по каждой теме и определены сроки их выполнения.

##### ***1. Рекомендации для подготовки докладов и сообщений.***

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на заданную тему, вид самостоятельной работы, который способствует формированию навыков исследовательской работы, критического мышления, работы с информацией и публичных выступлений. Что является одним из важных элементов при подготовке управленцев.

Чтобы выступление было удачным, оно должно хорошо восприниматься на слух, быть интересным для слушателей. Необходимо использовать мультимедийное сопровождение доклада или раздаточный материал.

Этапы подготовки доклада (сообщения):

*1. Определение цели доклада.* Цель помогает определить форму, содержание и стиль доклада, уровень взаимодействия аудитории с докладчиком.

*2. Подбор для доклада необходимого материала из различных источников.* При подготовке доклада необходимо пользоваться источниками, рекомендованными в списке литературы, а также электронными базами данных, источниками сети Интернет и справочно-информационными системами. необходимо рассмотреть мнение нескольких автор по исследуемому вопросу.

*3. Составление плана доклада,* распределение собранного материала в необходимой логической последовательности. При определении объема сообщения необходимо ориентироваться на установленный регламент.

4. *Оформление доклада* в виде печатного текста (если требуется) и презентационного материала, сопровождающего доклад. Необходимо обратить внимание на качество презентации: исключить мелкий шрифт, соблюдать баланс графического и текстового материала. Презентационный материал не должен полностью дублировать текст докладчика, а должен его добавлять, раскрывать и усиливать. *Использование текста.* Текст доклада, как правило, необходимо и целесообразно готовить заранее. Его использование не запрещается, однако читать доклад нежелательно. Вы можете утратить логику изложения, рискуете потерять контакт с аудиторией. Есть и другая крайность: текст выучивают наизусть и затем читают, как стихотворение, используя, в том числе, художественные приемы. Такая форма подачи также плохо подходит для доклада. Оптимальным является вариант, когда у докладчика на руках план-конспект доклада. Это придает определенную уверенность и позволяет докладчику излагать материал последовательно, не пропустить существенных моментов в сообщении.

5. *Подготовка к докладу.* Если Вы хотите произвести хорошее впечатление, необходимо знать свою презентацию. Постарайтесь прорепетировать доклад и по возможности использовать все необходимые приспособления (проектор, лазерная указка, дистанционная мышь, полностью пройдите презентацию). Соблюдайте регламент. Рекомендуется доклад распределять по времени в таком процентном соотношении:

Вступление - 12–15 % от предоставленного Вам времени;

Основная часть – 60 %;

Заключение – около 10 %;

Вопросы от аудитории – 10 %;

Запас времени на непредвиденный случай - 5 %.

### **2. Рекомендации по работе с источниками литературы.**

В ходе подготовки к занятиям необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Читать научную литературу рекомендуется по принципу: «идея, теория в одном, в другом, в третьем и т. д. источниках». Это значит, что научная идея, изложенная в одном источнике, может быть развита, уточнена, конкретизирована в другом, в третьем может быть подвергнута аргументированной критике, в четвертом вновь подтверждена более доказательно и т. п. И подтверждение, и опровержение научных выводов полезны студенту для понимания этого развития процессов.

Обзор источников и литературы должен быть аналитическим, поэтому к изложению фактов необходимо подходить критически. Анализ литературы необходимо строить вокруг проблемы, а не публикаций. Проводя анализ, следует подчеркивать, как сходство в практических результатах работ и их совпадение с теоретическими предположениями, так и несоответствия, расхождения, слабую изученность тех или иных вопросов. Анализируя источники, требуется определить слабые места в трудах, найти ранее неизученные аспекты. При этом не нужно торопиться излагать свое видение вопроса, так как главной задачей анализа литературы является лишь выявление проблем и ознакомление с современным состоянием области исследования.

### **3. Рекомендации по составлению конспекта.**

В ходе лекционных занятий можно вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных

явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

#### **4. Рекомендации по решению практических задач.**

Ситуационные задачи из реальной жизни организаций, связанные с разработкой стратегии их развития, представляют для студентов особый интерес. Анализируя данные ситуации самостоятельно и в составе группы, студенты развивают навыки принятия управленческих решений в области антикризисного управления, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные методы и модели управления. Практические ситуационные задачи по антикризисному управлению позволяют охватывать широкий круг проблем, с которыми соприкасается будущий или уже работающий менеджер-стажёр в своей профессиональной деятельности, связанные с техническими, экономическими, юридическими, производственными, психологическими, этическими, организационными, социальными аспектами антикризисного управления.

Решение практических задач – это метод обучения, с помощью которого у студентов формируются навыки решения конкретных производственных ситуаций. Упражняясь, студенты должны усвоить принципы, закономерности, правила, процедуру, средства и способы решения проблем.

Чтобы научиться решать задачу с практическим содержанием, необходимо уметь анализировать условие данной задачи; уметь применять полученные ранее знания на практике, т.е. понимать, когда и какие знания нужно использовать; также следует уметь абстрагироваться и находить общее решение, которое можно будет использовать при решении другой задачи; и, конечно, нужно контролировать и проверять каждое своё действие, т.е. проводить самоконтроль.

Общий алгоритм решения практической задачи:

1) анализ условия - определить какой теоретический материал необходим для решения, повторить материал, собрать необходимую информацию, дополнительные сведения, определить необходимые методики для решения;

2) поиск пути решения — выдвижение гипотез — составление плана решения;

3) реализация полученного плана - представить расчеты, ход решения задачи и пояснения, а также выводы;

4) исследование полученного решения — «взгляд назад», данный этап необходим для понимания, как можно использовать полученный опыт, при каких ситуациях можно применять используемые методики и как они работают на практике.

#### **5. Решение кейсов (практических ситуаций).**

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов:

- используйте знания, полученные в процессе лекционного курса;

- внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами;

- не смешивайте предположения с фактами.

Анализ кейса должен осуществляться в определенной последовательности:

- Выделение проблемы.

- Поиск фактов по данной проблеме.

- Рассмотрение альтернативных решений.

- Выбор обоснованного решения.

При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость. Зачастую в кейсах нет ясного решения проблемы и достаточного количества информации. Поэтому крайне важно собрать дополнительную

информацию (при возможности если проблема или исследуемый объект известен и существует в реальности), убедительно обосновать свое решение.

#### **6. Рекомендации по разработке группового проекта по разработке антикризисной стратегии предприятия.**

Проект включает в себя следующие основные блоки:

- описание предприятия: необходимо дать краткую характеристику исследуемого объекта (известное предприятие РФ, по которому есть в свободном доступе информация и бухгалтерская отчетность за последние 3-5 лет), характеристика должна быть достаточной для понимания периода деятельности, основных видов деятельности и особенностей деятельности предприятия;

- анализ деятельности: включает в себя SWOT - анализ, экспресс-диагностику организации (необходимо выбрать минимум 3 кризисных поля и обосновать выбор), результатом является диагноз организации и выявление возможных причин и факторов кризисного развития;

- стратегические направления развития деятельности -определить стратегическую цель, стратегические функциональные цели развития, определить возможные управленческие задачи (решения) по их достижению, на каждом шаге определить индикаторы достижения. Рекомендуется использовать метод дерева решений.

При разработке проекта учитывайте временной регламент: проект разрабатывается в течении семестра, в рамках текущего контроля предусмотрены контрольные точки предоставления разделов и групповое рецензирование результатов; на защиту проекта отводится 20 минут - до 10 минут доклад и 10 минут дискуссия.

Промежуточная аттестация предусмотрена в форме открытой защиты результатов выполнения группового проекта. При подготовке к защите необходимо руководствоваться рекомендациями для подготовке доклада, которые представлены выше.

#### **Тематика докладов**

*Тема Экономические основы возникновения кризисных ситуаций*

А) Доклады по теориям, объясняющим причины развития экономических кризисов: денежная теория, теория недопотребления, теория чрезмерного инвестирования, теория солнечных пятен - погоды - урожая, психологическая теория и др.

В докладе необходимо отразить суть теории и выделить как авторы объясняют причины возникновения экономических кризисов и смены экономических циклов. Особое внимание уделить примерам практического проявления этих причин и как можно использовать знание теории при принятии управленческих решений.

Б) "Проявление кризисных процессов": сообщение готовится по итогам просмотра фильма или мультфильма и выявление в них признаков кризисных процессов и причин кризисов.

*Тема: Правовые основы кризис-менеджмента и банкротство организаций.*

- Особенности банкротства физических лиц.

- Особенности банкротства индивидуальных предпринимателей.

#### **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510543> (дата обращения: 01.03.2023).

2. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512864> (дата обращения: 01.03.2023).

3. Сажина, М. А. Управление кризисом : учебное пособие / М. А. Сажина. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. - 256 с. : ил. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0493-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217284> (Дата обращения -18.06.2025)

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А. Антикризисное управление организацией : Учебник [Электронный ресурс] : НИЦ ИНФРА-М , 2021 - 143 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=398697>

2. Лукасевич, И. Я. Прогнозирование финансовых кризисов: методы, модели, индикаторы : монография / И.Я. Лукасевич, Е.А. Федорова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 126 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0443-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1946470> (Дата обращения - 18.06.2025)

3. Федеральный закон от 19 ноября 1992 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». СПС "КонсультантПлюс"

4. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». СПС "КонсультантПлюс"

5. Федеральный закон от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». СПС "КонсультантПлюс"

6. Чеглакова, С. Г., Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / С. Г. Чеглакова. — Москва : Русайнс, 2023. — 243 с. — ISBN 978-5-466-01875-2. — URL: <https://book.ru/book/946912> (дата обращения: 18.06.2025). — Текст : электронный.

### **7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве: <https://bankrot.fedresurs.ru>
2. Информационная обучающая среда «Moodle» (<http://edu.vvsu.ru>)
3. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
4. СПС КонсультантПлюс - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
5. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
6. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
7. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
8. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
9. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

## **8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

### Основное оборудование:

- Компьютеры
- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Мультимедийный проектор №1 Casio XJ-V2
- Проектор Casio XJ-V1
- Система аудиовизуального представления информации

### Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2010 Standart

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.02 Менеджмент. HR-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2022

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2025

## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции и	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ОПК-3 : Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1к : Использует оптимальные инструменты для диагностики проблемы и определения критериев эффективности и социальной значимости разрабатываемого организационно-управленческого решения

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ОПК-3 «Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код	Тип результата	Результат	
ОПК-3.1к : Использует оптимальные инструменты для диагностики проблемы и определения критериев эффективности и социальной значимости разрабатываемого организационно-управленческого решения	РД 1	Знание	причин и типологии кризисов	классифицирует объекты, определяет особенности объекта
	РД 2	Знание	показатели (индикаторы) кризисных полей организации с учетом ее особенностей	аргументирует выбор показателей в соответствии с проблемной ситуацией
	РД 3	Знание	инструменты диагностики функциональных областей организации с целью выявления признаков кризисного развития;	сопоставляет инструменты диагностики с задачей, аргументирует выбор
	РД 4	Умение	создавать модель кризисной диагностики функциональных областей организации	определяет цели и задачи диагностики, аргументирует выбор инструментов и показателей (индикаторов) в соответствии с проблемной ситуацией
	РД 5	Умение	ставить цели, определять индикаторы их достижения с позиции кризис-менеджера	соотносит индикаторы и цели, учитывает критерии эффективности (результативности)
	РД 6	Навык	диагностики деятельности организации в целом и по функциональным областям	использует инструменты диагностики для определения уровня кризисного развития объекта

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

### 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС		
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
Очно-заочная форма обучения				
РД1	Знание : причин и типологии кризисов	1.1. Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. Кризисные процессы.	Дискуссия	Тест
РД2	Знание : показатели (индикаторы) кризисных показателей организации с учетом ее особенностей	1.2. Правовые основы кризис-менеджмента и банкротства организаций.	Дискуссия	Тест
		1.3. Методики и инструменты диагностики кризисных ситуаций. Инструменты прогнозирования кризисных ситуаций.	Кейс-задача	Тест
			Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
РД3	Знание : инструменты диагностики функциональных областей организации с целью выявления признаков кризисного развития;	1.3. Методики и инструменты диагностики кризисных ситуаций. Инструменты прогнозирования кризисных ситуаций.	Кейс-задача	Тест
РД4	Умение : создавать модель кризисной диагностики функциональных областей организации	1.2. Правовые основы кризис-менеджмента и банкротства организаций.	Кейс-задача	Тест
		1.3. Методики и инструменты диагностики кризисных ситуаций. Инструменты прогнозирования кризисных ситуаций.	Кейс-задача	Тест
РД5	Умение : ставить цели, определять индикаторы их достижения с позиции кризис-менеджера	1.1. Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. Кризисные процессы.	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.4. Стратегические решения в условиях неопределенности и риск-менеджмент.	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.5. Комплексная реструктуризация кризисной организации.	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест

РДб	Навык : диагностики деятельности организации в целом и по функциональным областям	1.1. Экономические основы возникновения кризисных ситуаций. Кризисные процессы.	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.5. Комплексная реструктуризация кризисной организации.	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство					
	Тест	Дискуссии	Доклад	Кейс-задача	Проект	Итого
Лекции	10					10
Практические занятия	16	18				34
Самостоятельная работа			12	24		36
Промежуточная аттестация					20	20
Итого	26	18	12	24	20	100

Таблица 4.2 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОЗФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство			
	Дискуссии	Кейс-задача	Тест	Итого
Лекции				0
Практические занятия	12	18		30
Самостоятельная работа				0
Промежуточная аттестация			70	70
Итого	12	18	70	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обладает всесторонним, систематическим и глубоким знанием учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным к

		компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Дискуссия

- 1) Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
- 2) Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
- 3) Какие возможные причины и симптомы кризисного развития организации?
- 4) Каковы тенденции циклического развития организации? Дайте оценку каждого этапа циклического развития организации.
- 5) Когда повышается опасность и возможность кризиса в развитии организации?
- 6) Существует ли связь между этапами жизненного цикла организации и сущностью возникающих в ней кризисов? Если да, то какая именно?
- 7) Каким образом кризисная ситуация может оказать положительное воздействие на дальнейшее развитие организации?
- 8) Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия? Обоснуйте ваш ответ.
- 9) Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?
- 10) Каковы внешние и внутренние факторы кризиса предпринимательских структур?
- 11) Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
- 12) Охарактеризуйте механизм разработки антикризисной стратегии организации?
- 13) Каков алгоритм разработки и реализации антикризисной стратегии управления организацией?
- 14) Дайте краткую характеристику основных этапов антикризисного стратегического планирования.
- 15) Как происходит формирование целей антикризисной стратегии (выявление факторов, анализ их взаимодействия)?
- 16) Каков механизм разработки антикризисных программ и их ресурсного обеспечения?
- 17) Какова структура антикризисного плана?
- 18) Какие мероприятия необходимо реализовать при совершенствовании организационной структуры в условиях реализации антикризисной стратегии?
- 19) В чем заключается система контроля и оценки результатов реализации антикризисных стратегий?
- 20) Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой структурой?
- 21) Сформулируйте стратегию из 10 управленческих шагов по выводу организации из кризиса.

#### *Краткие методические указания*

В ходе дискуссии необходимо задавать простые вопросы, исключая двойственность восприятия. Необходимо внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументированно подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать

личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию.

### *Шкала оценки*

#### **Критерии оценки для ОФО и ОЗФО**

Баллы	Описание
6	Устный ответ отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий демонстрирует глубину владения материалом. Ответы формируются аргументировано, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях
4-5	Устный ответ отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы
2-3	Устный ответ направлен на пересказ содержания проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступающий не владеет пониманием сути излагаемой проблемы
1	Устный ответ носит краткий, неглубокий, поверхностный характер
0	Ответ отсутствует

#### **5.2 Примеры тестовых заданий**

**Задание 1.** Прочитайте текст и допишите пропущенное слово.

*Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникают в \_\_\_\_\_ периоды развития организации.*

*Ответ:*

**Задание 2.** Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Структура жизненного цикла предприятия связана с:*

- 1) жизненным циклом основного вида продукции предприятия
- 2) развитием кризисных явлений в экономике
- 3) наличием необходимых финансовых ресурсов
- 4) изменением организационной структуры

*Ответ:*

**Задание 3.** Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Крупные предприятия, основным источником мощи которых, являются высокая эффективность массового производства, и низкие издержки за счет экономии на масштабах*

- 1) фирма-виолент
- 2) фирма-эксплерент
- 3) фирма-пациент
- 4) фирма-коммутант

*Ответ:*

**Задание 4.** Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Специализированные предприятия, в совершенстве овладевшие искусством удовлетворять запросы потребителей в какой-либо узкой области*

- 1) фирма-виолент
- 2) фирма-эксплерент
- 3) фирма-пациент
- 4) фирма-коммутант

*Ответ:*

**Задание 5.** Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Мелкие неспециализированные предприятия, благодаря гибкости, готовые включиться в любой бизнес, приносящий прибыль*

- 1) фирма-виолент
- 2) фирма-эксплерент
- 3) фирма-пациент
- 4) фирма-коммутант

*Ответ:*

**Задание 6.** Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответов

*Кризис предприятия порождают*

- 1) ошибки руководства
- 2) форс-мажорные обстоятельства
- 3) экономические ситуации в стране
- 4) внутренние и внешние факторы

*Ответ:*

**Задание 7. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Задача управляющего в такой ситуации*

- 1) повышение уровня доверия к руководителю организации
- 2) мотивация персонала на изменение и поиск новых сфер деятельности
- 3) полное обеспечение организации ресурсами для реализации привычной деятельности
- 4) организация процесса обучения на рабочем месте

*Ответ:*

**Задание 8. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Работники организации не хотят работать в новых условиях, и недостаточно оснащены инструментально. Задача управляющего в такой ситуации*

- 1) введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы
- 2) мотивация персонала на изменение и поиск новых сфер деятельности
- 3) полное обеспечение организации ресурсами для реализации привычной деятельности
- 4) организация процесса обучения на рабочем месте

*Ответ:*

**Задание 9. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально. Задача управляющего в такой ситуации*

- 1) введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы
- 2) мотивация персонала на изменение и поиск новых сфер деятельности
- 3) полное обеспечение организации ресурсами для реализации привычной деятельности
- 4) организация процесса обучения на рабочем месте

*Ответ:*

**Задание 10. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Отраслевые особенности предприятия-должника при определении неплатежеспособности предприятия*

- 1) должны учитываться
- 2) должны учитываться на государственных предприятиях
- 3) не должны учитываться
- 4) должны учитываться в акционерных обществах

*Ответ:*

**Задание 11. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Основная цель экспресс-диагностики банкротства организации*

- 1) полная оценка масштабов его кризисного состояния
- 2) оценка уровня оплаты труда
- 3) раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия
- 4) проведение всестороннего анализа финансового состояния предприятия

*Ответ:*

**Задание 12. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Второй этап осуществления экспресс-диагностики банкротства организации*

- 1) предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния
- 2) анализ отдельных сторон кризисного финансового развития
- 3) формирование системы индикаторов оценки угрозы банкротства
- 4) определение объектов наблюдения (кризисные поля)

*Ответ:*

**Задание 13. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Объёмный показатель-индикатор, характеризующий структуру капитала предприятия*

- 1) сумма денежных активов
- 2) коэффициенты автономии
- 3) сумма заёмного капитала предприятия
- 4) рентабельность производства

*Ответ:*

**Задание 14. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Вид анализа, направленный на исследование характера сильных и слабых сторон предприятия в разрезе отдельных внутренних и внешних факторов*

- 1) PEST-анализ
- 2) корреляционный анализ
- 3) SWOT-анализ
- 4) финансовый анализ

*Ответ:*

**Задание 15. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Неудовлетворительная структура баланса характеризуется*

- 1) несоответствием коэффициента текущей ликвидности нормативному значению
- 2) наличием дебиторской задолженности
- 3) наличием в балансе накопленных убытков
- 4) превышение долговых обязательств предприятия над его активами

*Ответ:*

**Задание 16. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Коэффициент текущей ликвидности определяется через*

- 1) скорость ликвидации активов предприятия
- 2) отношение оборотных средств предприятия и его текущих обязательств
- 3) отношение собственных оборотных средств предприятия и его текущих обязательств
- 4) рост рентабельности капитала

*Ответ:*

**Задание 17. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Финансовое положение предприятия можно охарактеризовать, как неустойчивое, так как коэффициент*

- 1) обеспеченности собственными средствами больше 0,1
- 2) текущей ликвидности больше 2
- 3) текущей ликвидности меньше 2
- 4) общей ликвидности меньше 1

*Ответ:*

**Задание 18. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Финансовое положение предприятия можно охарактеризовать, как неустойчивое, если*

- 1) коэффициент обеспеченности собственными средствами больше 0,1
- 2) коэффициент текущей ликвидности больше 2
- 3) коэффициент текущей ликвидности меньше 2
- 4) коэффициент общей ликвидности меньше 1

*Ответ:*

**Задание 19. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**  
 Если сумма активов фирмы равна 3600 млн. руб., а собственный капитал - 1350 млн. руб., тогда обязательства фирмы составят

- 1) 2 850 млн. руб.
- 2) 4 950 млн. руб.
- 3) 1 450 млн. руб.
- 4) 2 250 млн. руб.

Ответ:

**Задание 20. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа**

*Принципиальные характеристики масштабов кризисного состояния*

- 1) легкий финансовый кризис
- 2) острый непреодолимый кризис
- 3) глубокий финансовый кризис
- 4) финансовая катастрофа

Ответ:

*Краткие методические указания*

*Сценарии выполнения тестов*

Тип задания	Последовательность действий при выполнении задания
Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием в выборе.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа</li> <li>3. Выбрать один ответ, наиболее верный.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> </ol>
Задание закрытого типа на установление соответствия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4)</li> </ol>
Задание закрытого типа на установление последовательности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности без пробелов и знаков препинания (например, БВА или 135).</li> </ol>

*Шкала оценки*

**Критерии оценки для ОФО**

Тесты проводятся как на лекционных занятиях, так и на практических. За верный ответ - 0,5 балла, за неверный - 0 баллов. Максимально можно получить 2 балла за 1 тест.

*Шкала оценки*

Баллы	Описание
2	Студент ответил безошибочно, 100 %
1,5	Студент ответил на 75 % теста верно
0,5-1	Студент ответил на 25-50 % теста верно
0	Студент не ответил на тестовые задания

**Критерии оценки для ОЗФО**

За каждый верный ответ - 2 балла, за неверный ответ 0 баллов. Максимально можно получить 70 баллов.

*Шкала оценки*

Баллы	Описание
70	Студент ответил безошибочно, 100 %
40-65	Студент ответил на 80-99 % теста верно
10-39	Студент ответил на 60-79 % теста верно
0-9	Студент ответил менее чем на 60% верно.

### 5.3 Задания для решения кейс-задачи

Мебельная фабрика (АО, 100% акций принадлежит бывшим и нынешним работникам) производит мебель из ДСП на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города – для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. На рынке изделий высшего качества мебельной отрасли доминирует импортная продукция.

Персонал компании сократился с 2000 человек на начало 2015 года до 650 человек на момент диагностики. Скорее всего, сокращение занятых продолжается даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

#### *Диагностика состояния предприятия*

##### **Маркетинг**

*Продукция.* Причины низкого качества продукции:

- использование некачественного сырья;
- производственный процесс содержит операции, выполняемые с повреждением изделия;
- дефекты не исправляются, а скрываются, «чтобы брак не бросался в глаза»;
- не соблюдение рабочими инструкций направленных на обеспечение качества;
- низкие стандарты качества на предприятии.

*Методы продаж.* Отсутствует документация о клиентах. Отсутствует гибкость в установлении цен на продукцию. Отсутствует понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствует система поощрений торговых агентов. Сотрудники всех уровней управления не имеют представления о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д.

*Дизайн.* Дизайн продукции устарел. Продукция громоздкая, нет разбивки на отдельные модули мебели. Требуется более мелкие, дешевые и модульные изделия.

*Цена продукции.* Цена и себестоимость продукции достаточно высоки.

Среди основных причин:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. У компании не было достаточно средств для закупки сырья, осуществлялись бартерные сделки, что ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.
2. Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.
3. Сомнительная необходимость некоторых этапов производственного цикла, например, фанера для отделок обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшения качества

готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

#### 4. 4. **Финансы**

*Продажи и рентабельность* компании начали сокращаться. Руководство не оценило сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными. К концу 2015 года складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2015-2016 годы.

#### **Менеджмент**

Процесс принятия решений был централизованным, большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж / маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности.

Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

#### **Задание:**

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия - маркетинг, производство, управление и финансы).

#### *Краткие методические указания*

Для решения кейса студенты формируют команды по 4-5 человек.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом:

- в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;

- войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте предположения с фактами; при проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Защита кейса производится публично командой.

*Шкала оценки*

#### **Критерии оценки для ОФО и ОЗФО**

Баллы	Описание
5-6	выполнение работы в установленные сроки, в полном объеме и на высоком теоретическом и практическом уровне. Студент свободно владеет теоретическим материалом, умеет применить его при решении кейса; на все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения.
3-4	выполнение работы в установленные сроки, в полном объеме. Студент достаточно владеет теоретическим материалом, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя. На большинство вопросов даны правильные ответы, защищает свою точку зрения достаточно обосновано.
1-2	выполнение работы в установленные сроки, в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов. Студент усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преподавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически; на вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки, неуверенно защищает свою точку зрения.
0	студент не выполняет работу в установленные сроки. Решения кейса не раскрыты, ответы не полные. Студент не может защитить свои выводы, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или не отвечает на них.

#### **5.4 Перечень тем докладов, сообщений**

А) Экономические основы возникновения кризисных ситуаций

Доклады по теориям, объясняющим причины развития экономических кризисов: денежная теория, теория недопотребления, теория чрезмерного инвестирования, теория солнечных пятен - погоды - урожая, психологическая теория и др.

В докладе необходимо отразить суть теории и выделить как авторы объясняют причины возникновения экономических кризисов и смены экономических циклов. Особое внимание уделить примерам практического проявления этих причин и как можно использовать знание теории при принятии управленческих решений.

Б) "Проявление кризисных процессов": сообщение готовится по итогам просмотра фильма или мультфильма и выявление в них признаков кризисных процессов и причин кризисов.

В) "Правовые основы кризис-менеджмента и банкротство организаций", в частности, следующие темы:

- Особенности банкротства физических лиц.
- Особенности банкротства индивидуальных предпринимателей.

*Краткие методические указания*

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на заданную тему, вид самостоятельной работы, который способствует формированию навыков исследовательской работы, критического мышления, работы с информацией и публичных выступлений. Что является одним из важных элементов при подготовке управленцев.

Чтобы выступление было удачным, оно должно хорошо восприниматься на слух, быть интересным для слушателей. Необходимо использовать мультимедийное сопровождение доклада или раздаточный материал.

Этапы подготовки доклада (сообщения):

1. *Определение цели доклада.* Цель помогает определить форму, содержание и стиль доклада, уровень взаимодействия аудитории с докладчиком.

2. *Подбор для доклада необходимого материала из различных источников.* При подготовке доклада необходимо пользоваться источниками, рекомендованными в списке литературы, а также электронными базами данных, источниками сети Интернет и

справочно-информационными системами. необходимо рассмотреть мнение нескольких автор по исследуемому вопросу.

3. *Составление плана доклада*, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности. При определении объёма сообщения необходимо ориентироваться на установленный регламент.

4. *Оформление доклада* в виде печатного текста (если требуется) и презентационного материала, сопровождающего доклад. Необходимо обратить внимание на качество презентации: исключить мелкий шрифт, соблюдать баланс графического и текстового материала. Презентационный материал не должен полностью дублировать текст докладчика, а должен его добавлять, раскрывать и усиливать. *Использование текста.* Текст доклада, как правило, необходимо и целесообразно готовить заранее. Его использование не запрещается, однако читать доклад нежелательно. Вы можете утратить логику изложения, рискуете потерять контакт с аудиторией. Есть и другая крайность: текст выучивают наизусть и затем читают, как стихотворение, используя, в том числе, художественные приемы. Такая форма подачи также плохо подходит для доклада. Оптимальным является вариант, когда у докладчика на руках план-конспект доклада. Это придает определенную уверенность и позволяет докладчику излагать материал последовательно, не пропустить существенных моментов в сообщении.

5. *Подготовка к докладу.* Если Вы хотите произвести хорошее впечатление, необходимо знать свою презентацию. Постарайтесь прорепетировать доклад и по возможности использовать все необходимые приспособления (проектор, лазерная указка, дистанционная мышь, полностью пройдите презентацию). Соблюдайте регламент. Рекомендуется доклад распределять по времени в таком процентном соотношении:

Вступление - 12–15 % от предоставленного Вам времени;

Основная часть – 60 %;

Заключение – около 10 %;

Вопросы от аудитории – 10 %;

Запас времени на непредвиденный случай - 5 %.

*Шкала оценки*

#### **Критерии оценки для ОФО**

Баллы	Описание
4	содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; в тексте доклада отсутствуют логические нарушения в представлении материала; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата; докладчик свободно ориентируется в представленном материале;
2	содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; в тексте доклада отсутствуют логические нарушения в представлении материала; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата; докладчик больше читает, чем рассказывает результаты исследования;
0	содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; в целом доклад имеет четкую композицию и структуру, но в тексте доклада есть логические нарушения в представлении материала; доклад не представляет собой самостоятельного исследования, отсутствует анализ найденного материала, текст доклада представляет собой не переработанный текст другого автора (других авторов).

### **5.5 защита проекта**

Проект Разработка антикризисной стратегии развития организации (на примере компаний РФ)\*

Проект включает в себя следующие основные блоки:

- описание предприятия: необходимо дать краткую характеристику исследуемого объекта (известное предприятие РФ, по которому есть в свободном доступе информация и бухгалтерская отчетность за последние 3-5 лет), характеристика должна быть достаточной для понимания периода деятельности, основных видов деятельности и особенностей деятельности предприятия;

- анализ деятельности: включает в себя SWOT - анализ, экспресс-диагностику организации (необходимо выбрать минимум 3 кризисных поля и обосновать выбор),

результатом является диагноз организации и выявление возможных причин и факторов кризисного развития;

- стратегические направления развития деятельности -определить стратегическую цель, стратегические функциональные цели развития, определить возможные управленческие задачи (решения) по их достижению, на каждом шаге определить индикаторы достижения. Рекомендуется использовать метод дерева решений.

#### *Краткие методические указания*

При разработке проекта учитывайте временной регламент: проект разрабатывается в течении семестра, на защиту проекта отводится 20 минут - до 10 минут доклад и 10 минут дискуссия.

Промежуточная аттестация предусмотрена в форме открытой защиты результатов выполнения группового проекта.

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на заданную тему, вид самостоятельной работы, который способствует формированию навыков исследовательской работы, критического мышления, работы с информацией и публичных выступлений. Что является одним из важных элементов при подготовке управленцев.

Чтобы выступление было удачным, оно должно хорошо восприниматься на слух, быть интересным для слушателей. Необходимо использовать мультимедийное сопровождение доклада или раздаточный материал.

Этапы подготовки доклада (сообщения):

1. *Определение цели доклада.* Цель помогает определить форму, содержание и стиль доклада, уровень взаимодействия аудитории с докладчиком.

2. *Подбор для доклада необходимого материала из различных источников.* При подготовке доклада необходимо пользоваться источниками, рекомендованными в списке литературы, а также электронными базами данных. источниками сети Интернет и справочно-информационными системами. необходимо рассмотреть мнение нескольких автор по исследуемому вопросу.

3. *Составление плана доклада,* распределение собранного материала в необходимой логической последовательности. При определении объёма сообщения необходимо ориентироваться на установленный регламент.

4. *Оформление доклада* в виде печатного текста (если требуется) и презентационного материала, сопровождающего доклад. Необходимо обратить внимание на качество презентации: исключить мелкий шрифт, соблюдать баланс графического и текстового материала. Презентационный материал не должен полностью дублировать текст докладчика, а должен его добавлять, раскрывать и усиливать. *Использование текста.* Текст доклада, как правило, необходимо и целесообразно готовить заранее. Его использование не запрещается, однако читать доклад нежелательно. Вы можете утратить логику изложения, рискуете потерять контакт с аудиторией. Есть и другая крайность: текст выучивают наизусть и затем читают, как стихотворение, используя, в том числе, художественные приемы. Такая форма подачи также плохо подходит для доклада. Оптимальным является вариант, когда у докладчика на руках план-конспект доклада. Это придает определенную уверенность и позволяет докладчику излагать материал последовательно, не пропустить существенных моментов в сообщении.

5. *Подготовка к докладу.* Если Вы хотите произвести хорошее впечатление, необходимо знать свою презентацию. Постарайтесь прорепетировать доклад и по возможности использовать все необходимые приспособления (проектор, лазерная указка, дистанционная мышь, полностью пройдите презентацию). Соблюдайте регламент. Рекомендуется доклад распределять по времени в таком процентном соотношении:

Вступление - 12–15 % от предоставленного Вам времени;

Основная часть – 60 %;

Заключение – около 10 %;

Вопросы от аудитории – 10 %;

Запас времени на непредвиденный случай - 5 %.

*Шкала оценки*

Критерии оценки для защиты проекта ОФО

Оцениваемые параметры проекта	Критерии оценки	Максимальный возможный балл
Характеристика предприятия	- полнота информации о предприятии и ее достаточность для конкретной цели проекта	1
SWOT-анализ	- качество формулировок, - логика построения выводов по результатам анализа.	4
Экспресс-диагностика предприятия	- наличие и корректность применения рекомендуемых этапов диагностики; - обоснование применяемых показателей.	3
Прогнозирование банкротства предприятия	- обоснование выбора методик; - корректность трактовки полученных результатов.	3
Дерево целей предприятия	- постановка целей, - планирование путей ее достижения; - соответствие целей результатам диагностики предприятия; - соответствие и корректность измерителей достижения целей; - взаимосвязь цели-задачи и мероприятия с учетом измерителей.	4