

<p>Документ подписан простой электронной подписью  Информация о владельце:  ФИО: Гаскаев Сергей Валерьевич  Должность: Ректор  Дата подписания: 16.05.2025 14:41:05  Уникальный программный ключ:  04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a878808322525</p>	<p>МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ  Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)</p>	<p>стр. 1</p>
---	---	---------------

## Рабочая программа дисциплины (модуля)\*

Антикризисное управление

Направление подготовки (специальность)

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)

Цифровой маркетинг

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очная

Год(ы) набора 2023

\*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2023 г.

**38.03.02 Менеджмент, Направление (профиль) Цифровой маркетинг, РПД  
Антикризисное управление, год набора 2023, форма обучения очная**

Проректор по учебной работе      утверждено 24.04.2023      В.Е. Федоров

Ученым советом факультета управления

Протокол заседания № 8 от 23.03.2023

Председатель Ученого совета  
факультета управления

согласовано

С. А. Головихин

**Заседанием кафедры менеджмента**

Протокол заседания № 12 от 23.03.2023

Заведующий кафедрой

согласовано

Т.Ю. Лушникова

Автор (составитель)

О.А. Хэгай

**Структура рабочей программы соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО  
«ЧелГУ» от «13» апреля 2021 г. № 247-1**



## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств  
Перечень видов оценочных средств  
Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации  
Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации  
Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)  
Рекомендуемая литература  
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"  
Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Антикризисное управление» является формирование у студентов теоретических и практических навыков, позволяющих анализировать проблемы управления предприятиями различных форм собственности в условиях неопределенности внешней среды.

Дисциплина позволит обучающимся глубже понять роль и специфику управления отдельными объектами собственности, изучить современные подходы и методы управления различными видами кризисов.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: К.М.02.06

#### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Введение в менеджмент

Экономическая теория

Управление собственностью

Основы бизнеса

Правовые основы управленческой деятельности

Основы маркетинга

Теория менеджмента

Разработка управленческих решений

Стратегический менеджмент

#### 2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Бизнес-планирование

Инновационный менеджмент

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

##### Знать:

- цели, задачи и основные элементы системы антикризисного управления;
- виды и типы кризисов, причины их возникновения, этапы выхода из кризисов;
- правовые основы механизма управления различными формами собственности;
- структуру государственной и муниципальной собственности;
- принципы антикризисного управления;

##### Уметь:

- анализировать факторы внешней среды и методы выявления кризисных ситуаций;
- определять основные методологические элементы в области антикризисного управления;
- осуществлять поиск информации по вопросам антикризисного управления из разных источников;
- разрабатывать алгоритмы эффективного управления предприятием любой формы собственности в условиях кризиса;
- формировать и аргументировано отстаивать свою позицию;
- принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

##### Владеть:

- навыками: - публичной дискуссии по вопросам антикризисного управления, в том числе антикризисного управления предприятиями государственной и муниципальной собственности;
- анализа основных методов и инструментов управления в условиях кризиса;
- принятия решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;
- подготовки необходимых исходных материалов для работы над проектами выхода из кризиса предприятий различных форм собственности



**В результате освоения дисциплины обучающийся должен**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
3.1.1	- цели, задачи и основные элементы системы антикризисного управления;
3.1.2	- виды и типы кризисов, причины их возникновения, этапы выхода из кризисов;
3.1.3	- правовые основы механизма управления различными формами собственности;
3.1.4	- структуру государственной и муниципальной собственности;
3.1.5	- принципы антикризисного управления;
3.1.6	
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
3.2.1	
3.2.2	- анализировать факторы внешней среды и методы выявления кризисных ситуаций;
3.2.3	- определять основные методологические элементы в области антикризисного управления;
3.2.4	- осуществлять поиск информации по вопросам антикризисного управления из разных источников;
3.2.5	- разрабатывать алгоритмы эффективного управления предприятием любой формы собственности в условиях кризиса;
3.2.6	- формировать и аргументировано отстаивать свою позицию;
3.2.7	- принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
3.3.1	- публичной дискуссии по вопросам антикризисного управления, в том числе антикризисного управления предприятиями государственной и муниципальной собственности;
3.3.2	- анализа основных методов и инструментов управления в условиях кризиса;
3.3.3	- принятия решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;
3.3.4	- подготовки необходимых исходных материалов для работы над проектами выхода из кризиса предприятий различных форм собственности

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

<b>Общая трудоемкость</b>	<b>4 ЗЕТ</b>
Часов по учебному плану : 144	Виды контроля в семестрах:  экзамены 7
в том числе :	
аудиторные занятия : 68	
самостоятельная работа : 29	
часов на контроль : 36	
контактная работа: 79	
ИКР: 11	

**5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
	<b>Раздел 1. Тема 1: Введение в антикризисное управление</b>			
1.1	Системный подход и законы управления. Внешняя и внутренняя среда организации. Виды развития организации. ЖЦ. Стратегия и тактика управления предприятием. Функции управления. Виды и типы кризисов. Сущность антикризисного управления. /Лек/	7	8	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.2	Практическое занятие «Сравнительный причин кризиса», Практическое задание: Определить тип кризиса, причины и факторы вызвавшие кризис, спрогнозировать последствия. (ситуация предложена преподавателем) /Пр/	7	8	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.3	Изучение литературы по заданной тематике, подготовка к практическим занятиям. /Ср/	7	7	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3



<b>Раздел 2. Тема 2: Управление кризисом.</b>				
2.1	Причины и факторы влияния на возникновение кризисов: общие и для предприятий различных форм собственности. Кризис жизненного цикла предприятия. Признаки кризиса. Методы антикризисного управления. Этапы возникновения и протекания кризисов. Последствия кризисов: общие и для предприятий различных форм собственности. /Лек/	7	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.2	Практическое задание: для предложенной ситуации описать – этап развития кризиса и составить план выхода из кризисной ситуации. /Пр/	7	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.3	Изучение литературы по заданной тематике, подготовка к практическим занятиям. /Ср/	7	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
<b>Раздел 3. Тема 3. Кризис на предприятии: виды, факторы, методы управления.</b>				
3.1	Виды кризисов на предприятии. Объекты и субъекты антикризисного управления на предприятии. Методы антикризисного управления. Этапы разработки антикризисного управленческого решения. Меры предупреждения кризисов. Последствия кризисов. Маркетинговые стратегии и их роль в антикризисном управлении. /Лек/	7	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
3.2	Деловая игра «Разработка управленческого антикризисного решения» /Пр/	7	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
3.3	Изучение литературы по заданной тематике, подготовка к практическим занятиям. /Ср/	7	8	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
<b>Раздел 4. Тема 4: Кризисы на уровне государства. Особенности антикризисного управления гос.предприятиями</b>				
4.1	Кризис на уровне государства: причины, виды, формы, методы предупреждения. Факторы, влияющие на возникновение кризисов в государстве. Антикризисное управление государственными и муниципальными предприятиями. Основные методы управления предприятиями государственной и муниципальной собственности. Основные методы ценообразования на государственных и муниципальных предприятиях. Регулирование рентабельности. Сущность метода RPI-X регулирования. Участие в прибыли. Субъекты антикризисного управления гос.предприятиями. Государственный и муниципальный бюджет: структура. Планирование бюджетов государственных (муниципальных) предприятий. /Лек/	7	8	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
4.2	Семинар «Кризисы на уровне государства: виды, формы, причины и пути выхода» Деловая игра «Антикризисное управление МУП». Задание по определению видов расходов и доходов государственного (муниципального) бюджета. /Пр/	7	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
4.3	Изучение литературы по заданной тематике. Используя экономические методы управления государственным (муниципальным) имуществом составить схему расходов на содержание госпредприятия (разработать управленческое решение по структуре бюджета) опираясь на исходные данные. /Ср/	7	8	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
<b>Раздел 5. Тема 5. Особенности антикризисного управления на современном этапе .</b>				



5.1	Современные методы антикризисного управления. Интеграция формального и неформального управления. Стратегии антикризисного менеджмента. Антикризисное управление бизнесом. /Лек/	7	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
5.2	На примере конкретного предприятия студенты готовят доклад с презентацией по антикризисному решению. /Пр/	7	8	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
5.3	Изучение литературы по заданной тематике, подготовка к практическим занятиям. /ИКР/	7	11	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1. Перечень видов оценочных средств

Текущая аттестация: доклады(рефераты), практические задания, деловая игра, поисковое задание

Промежуточная аттестация: Тест, вопросы к экзамену

### 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

Темы докладов, рефератов

1. Причины возникновения кризисов.
2. Мировой экономический кризис
3. Анализ внешней среды: методики, назначение, результаты
4. Политические причины возникновения кризисов
5. Меры предупреждения кризисов
6. Антикризисное управление бизнесом
7. Значение процедуры банкротства в управлении кризисом
8. Роль маркетинга в антикризисном управлении
9. Особенности антикризисным управление государственным предприятием
10. Антикризисное управление акционерным обществом
11. Антикризисное управление предприятиями малого бизнеса
12. Современные методы управления кризисом: зарубежный опыт
13. Роль приватизации в антикризисном управлении государственным предприятием
14. Субъекты антикризисного регулирования
15. Внешнее управление как мера антикризисного управления

Тема 1: Практическое задание: Определить тип кризиса, причины и факторы вызвавшие кризис, спрогнозировать последствия. (ситуация предложена преподавателем).

Предлагаемые виды кризисов:

1. Мировой экономический кризис
2. Текучесть кадров на предприятии
3. Снижение прибыли в отрасли на протяжении 5 лет
4. Износ оборудования производственного предприятия.
5. Затяжной конфликт между сотрудниками структурного подразделения на предприятии

Пример решения: Износ оборудования на производственном предприятии: кризис локальный, циклический, возникающий на этапе зрелости организации, вызван недостатком ресурсов или неэффективным управлением.

Последствия могут быть критичными: если не поменять оборудование, то последствиями могут стать срывы производственных планов, кризис перейдет в критическую фазу. Для выходы из кризиса необходимо запланировать поэтапную замену оборудования и в стратегию развития включить предупреждающие мероприятия.

Тема 2: Практическое задание: для предложенной ситуации описать – этап развития кризиса и составить план выхода из кризисной ситуации.

Преподаватель раздает по группам карточки с описание кризисной ситуации.

Пример: Сведения о предприятии Мебельная фабрика (АО, 100% акций принадлежат 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 до 650 человек на момент диагностики. Скорее всего, сокращение



занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

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 года складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

Решение: Этап развития кризиса – собственно кризис на начальной стадии. 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. На начальном этапе необходимо активизировать маркетинговые инструменты, чтобы обеспечить сбыт, в последствии запланировать мероприятия по повышению качества продукции, заняться поиском новых рынков.

Тема 3: Деловая игра «Разработка управленческого антикризисного решения».

Пример: В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их. Точка зрения какого из финансовых директоров кажется Вам наиболее правильной в отношении борьбы с кризисом на предприятии и почему?

Финансовый директор №1 Наша компания старается избегать сокращения такой статьи затрат, как расходы на ..... В большинстве случаев экономия от снижения ..... практически неощутима, но такие меры могут спровоцировать кадровый кризис персонала, что значительно осложнит состояние предприятия. Нужно принять во внимание, что для того, чтобы компенсировать отток кадров из компании в краткосрочной перспективе, потребуются время и интенсификация труда остающихся работников, а эти факторы сильно ограничены у предприятия в условиях кризиса. В долгосрочной перспективе эти факторы могут быть успешно использованы.

Финансовый директор №2 Одна из широко распространенных ошибок заключается в том, что в условиях кризиса многие компании пытаются увеличить приток поступления денежных средств, поднимая ..... на продукцию без предварительного исследования ..... Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими ..... и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

Финансовый директор №3 Работа с существующей на момент возникновения кризиса ..... задолженностью должна строиться следующим образом. Начать нужно с инвентаризации ..... компании, то есть с уточнения размера ..... задолженности и сроков ее погашения по каждому контрагенту. Также на этапе инвентаризации проводится оценка вероятности возникновения безнадёжной задолженности. Затем определяются методы воздействия на ..... в зависимости от состояния долга (время просрочки, размер и т. д.).

Финансовый директор №4 Большая часть ..... нашей компании - западные поставщики товаров. В ситуации, когда у компании возникает просроченная ..... задолженность, мы используем два подхода. Первый — с поставщиком заключается соглашение о том, что компания будет гасить задолженность по мере приобретения новых партий товаров. К примеру, осуществляется новая закупка товара. При этом выплачиваются полная стоимость приобретенной партии и часть старой просроченной ..... задолженности. Второй подход - ..... задолженность перед поставщиком либо реструктурируется с переносом оплат на будущее, либо погашается за счет краткосрочного ..... выданного на пополнение оборотных средств с учетом реальной оборачиваемости «зависших» запасов, полученных от данного поставщика.

Решение: Наиболее правильной точкой зрения в отношении борьбы с кризисом на предприятии я считаю мнение финансового директора №....., так как.....

Тема 4: Дискуссия на тему: Кризисы на уровне государства: виды, формы, причины, пути выхода.

Опираясь на теоретический материал привести пример государственного кризиса, после чего следует совместное обсуждение причин, разновидности кризиса и путей выхода.

Тема 5: Практическое задание: найти конкретный пример кризисной ситуации. Подготовить презентацию с анализом кризисной ситуации и планом антикризисного решения.

### 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Вопросы для самоконтроля при подготовке к экзамену



1. Понятие организации как системы
2. Внутренняя и внешняя среда
3. Кризисные факторы внешней среды. Закон самосохранения.
4. Понятие и сущность антикризисного управления
5. Причины возникновения кризисов
6. Виды кризисов
7. Признаки кризисов
8. Последствия кризисов
9. Антикризисные меры предупреждения
10. Этапы протекания кризисов
11. Жизненный цикл организации и угрозы возникновения кризисов
12. Этапы развития организации и преодоление кризисных ситуаций
13. Кризис на государственном уровне
14. Угрозы кризисов для предприятий различных форм собственности
15. Методы управления кризисом
16. Преодоление последствий кризисов
17. Маркетинговые стратегии и их роль в антикризисном управлении
18. Процедура банкротства
19. Методы и способы снижения риска кризисов
20. Государственные регуляторы кризисных ситуаций
21. Особенности кризисов предприятий государственной и муниципальной собственности
22. Этапы разработки управленческого антикризисного решения
23. Стратегия и тактика антикризисного управления
24. Современные методы антикризисного управления
25. Объекты и субъекты антикризисного управления

Тесты по курсу «Антикризисное управление»

1. Антикризисное управление – это:  
Система мер к предприятию должнику  
Диагностика и предупреждение рисков  
Контроль над социально-экономической системой  
Все ответы верны
2. К функциям антикризисного управления можно отнести:  
Планирование, организацию, мотивацию, контроль  
Координация и регулирование  
Предвидение кризисных ситуаций  
Минимизация потерь
3. К антикризисным мерам относят:  
Повышение производительности и мотивацию труда  
Мониторинг  
Увольнение работников  
Нет верного ответа
4. К факторам, обеспечивающим эффективности антикризисного менеджмента относят:  
Лидерство и искусство управления  
Развитие производственных технологий  
Научность управления  
Поддержка государства
5. Субъектами антикризисного управления являются:  
Руководитель организации  
Кризисные ситуации  
Антикризисный управляющий  
Факторы производства
6. Объектом антикризисного менеджмента является:  
Руководитель организации  
Кризисные ситуации  
Антикризисный управляющий  
Факторы производства
7. Предметом антикризисного управления является:  
Руководитель организации



Кризисные ситуации

Антикризисный управляющий

Факторы производства

8. Представление организации как открытой системы означает что организация:  
находится в динамическом взаимодействии с внешней средой  
независима от окружения

подвергается влиянию внешней среды  
не получает ресурсы из внешней среды

9. Система представляет собой некую целостность, состоящую из \_\_\_\_\_ каждая(ый) из которых вносит свой вклад в характеристики целого  
взаимодействующих элементов  
отдельных групп методов  
-взаимозависимых частей  
независимых элементов

10. В теории и практике менеджмента к факторам внешней среды прямого воздействия организации относятся...

–конкуренты  
–поставщики  
-социо-культурные факторы  
-информационные процессы в экономике

11. В теории менеджмента к факторам внутренней среды относятся...

-персонал организации  
–потребители  
-цели и структура организации  
–поставщики

12. В теории менеджмента основными факторами внешней среды косвенного воздействия являются

-деятельность организаций-поставщиков  
-социально-политическая ситуация в мире  
-общая экономическая ситуация в стране  
-поведение потребителей

13. Подсистема антикризисного управления включает в себя:

финансовый менеджмент  
правовое обеспечение  
ликвидация предприятия  
все ответы верны

14. Установите правильную последовательность элементов алгоритма процесса внутрифирменного планирования:

формулирование задач, решение которых необходимо для достижения целей  
выбор средств и способов их решения  
определение требуемых ресурсов, их источников и способа распределения

14.4.определение конечных и промежуточных целей

15. Жизненный цикл организации – это период, в течение которого:

организация проходит стадии создания, роста, зрелости и упадка;

востребована продукция организации;

15.3.сохраняются связи с окружающей средой;

15.4.организация является юридическим лицом.

16. Система стремится выстроить свой элементный состав в соответствии с требованиями внешней среды – это закон:

анализа и синтеза  
самосохранения  
информированности и упорядоченности  
синергии

17. Любая система стремится выжить, используя весь свой внутренний потенциал и доступные внешние ресурсы – это характеристика закона:

анализа и синтеза  
самосохранения  
информированности и упорядоченности  
синергии

18. По форме собственности предприятия делят на:

18.1.крупные, малые, средние



государственные, частные, смешанные, коллективные  
иностранные, национальные, совместные  
коммерческие, бюджетные, неприбыльные, общественные  
19. По целям предприятия бывают:  
крупные, малые, средние  
государственные, частные, смешанные  
иностранные, национальные, совместные  
коммерческие, бюджетные, неприбыльные, общественные  
20. Государственные предприятия делятся на:  
унитарные  
бюджетные  
автономные  
казенные  
21. Частные предприятия делятся на:  
бюджетные и автономные  
физические и юридические лица  
хозяйственные общества, товарищества, кооперативы  
все ответы верны  
22. Ассоциация воинов-интернационалистов относится по типу к организации:  
22.1 бюджетной  
коммерческой  
некоммерческая  
общественная  
23. Ограниченное право учреждения или казенного предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленных законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначения имущества – это ...:  
право собственности;  
право хозяйственного ведения;  
постоянного (бессрочного) пользования;  
право оперативного управления.  
24. По причинам возникновения выделяют кризисы:  
объективные и субъективные  
локальные и системные  
природные, экономические, психологические  
микро-, мезо-, макро- кризисы  
25. По охвату кризисы бывают:  
объективные и субъективные  
локальные и системные  
природные, экономические, психологические  
микро-, мезо-, макро- кризисы  
26. По масштабу кризисы бывают:  
объективные и субъективные  
локальные и системные  
природные, экономические, психологические  
микро-, мезо-, макро- кризисы  
27. На стадии создания организация испытывает кризис:  
роста 27.2. кризис  
зрелости  
собственно кризис  
не возникает кризисных ситуаций  
28. на стадии ликвидации организация испытывает:  
28.1. роста  
28.2. кризис зрелости  
собственно кризис  
не возникает кризисных ситуаций  
29. Рост цен и уровня занятости характеризует:  
29.1. Кризис  
29.2. Оживление  
29.3. депрессию  
29.4. Подъем



30. На каком этапе в качестве антикризисных мер можно использовать функцию прогнозирования:  
предкризисная ситуация  
непосредственно кризис  
выход из кризиса  
30.4.последствия
31. На каком этапе можно активно использовать функцию координации и регулирования  
предкризисная ситуация  
непосредственно кризис  
выход из кризиса  
31.4.последствия
32. Убыточность и снижение прибыли характерно для:  
стратегического кризиса  
кризиса ликвидности  
32.3 кризиса доходности  
32.4. все ответы верны
33. Снижение рыночного потенциала и конкурентоспособности характерно для:  
стратегического кризиса  
кризиса ликвидности  
33.3 кризиса доходности  
33.4. все ответы верны
34. Для анализа внутренних возможностей и выбора модели рыночного поведения лучше всего использовать:  
SWOT-анализ  
34.2.PEST-анализ  
матрицу Портера  
матрицу БКГ
35. Для анализа внешних факторов воздействия с целью предупреждения кризисов лучше всего использовать:  
SWOT-анализ  
35.2.PEST-анализ  
матрицу Портера  
матрицу БКГ

#### 6.4. Критерии оценивания

Критерии оценки рефератов, докладов:

Оценка «отлично» (10 баллов) выставляется студенту, если:

1) обозначена проблема и обоснована её актуальность; 2) сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему; 3) обоснована и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы; 4) тема раскрыта полностью; 5) соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» (5-8 баллов) выставляется если: 1) имеются неточности в изложении материала; 2) не в полной мере соблюдена логическая последовательность в суждениях; 3) имеются упущения в оформлении.

Студент получает «удовлетворительно» (3-5 баллов) в случаях: 1) тема освещена лишь частично; 2) допущены фактические ошибки в содержании работы; 3) не сформулированы основные выводы.

Оценка «неудовлетворительно» (0-3 балла), если: 1) тема работы не раскрыта; 2) студент не владеет материалом работы, не может объяснить выводы и теоретические положения темы; 3) используются устаревшие источники и/или недействующие нормативно-правовые акты.

Собеседование проводится по вопросам для самоконтроля из соответствующего раздела (темы)

Критерии оценивания решения практических и поисковых заданий

«отлично»

1) студент легко ориентируется в содержании учебного материала, свободно пользуется понятийным аппаратом, обладает умением связывать теорию с практикой, высказывать и обосновывать свои суждения;

2) знает и правильно применяет нормативные документы;

3) решение задачи записано понятно, аккуратно, последовательно;

4) записан правильный ответ

«хорошо»

1) студент демонстрирует полное освоение теоретического материала, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает свою позицию;

2) знает и применяет нормативные документы, но допускает небольшие неточности;

3) решение задачи записано, но не приведены обоснования;

4) записан правильный ответ



«удовлетворительно»

- 1) студент демонстрирует неполное освоение теоретического материала, плохо владеет понятийным аппаратом, плохо ориентируется в изученном материале, неуверенно излагает свою позицию;
- 2) знает отдельные нормативные документы, но допускает значительные неточности в их применении;
- 3) решение задачи записано в целом верно, но не приведены обоснования;
- 4) записан правильный ответ

«неудовлетворительно»

- 1) студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл;
- 2) беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач;
- 3) решение задачи записано неверно либо отсутствует;
- 4) записан неправильный ответ либо не записан ответ

Критерии оценивания теста

менее 60% выполненных заданий - неудовлетворительно

от 61-75% - удовлетворительно

от 75-89% хорошо

свыше 90% - отлично

Экзамен оценивается с учетом следующих критериев

Отметка «отлично» ставится в том случае, если:

Студент глубоко и полно владеет содержанием учебного материала; умеет связывать теорию с практикой, теоретические выводы подтверждает примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения. Делает выводы логично, четко. Ясно и кратко излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу. Ответ носит самостоятельный характер.

Отметка «хорошо» ставится в том случае, если:

Ответ студента соответствует указанным выше критериям, но содержание ответа имеет отдельные неточности (несущественные ошибки) в изложении теоретического и практического материала, отличается меньшей обстоятельностью, глубиной, обоснованностью и полнотой; допущенные ошибки исправляются студентом после дополнительных вопросов экзаменатора.

Отметка «удовлетворительно» ставится в том случае, если:

Студент обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности и существенные ошибки в определении понятий, формулировке положений, не привлекает для аргументации ответа основные положения исследовательских, концептуальных и нормативных документов, не умеет обосновать свои суждения; наблюдается нарушение логики изложения. Ответ отличается низким уровнем самостоятельности, не содержит собственной профессионально-личностной позиции. Отметка «неудовлетворительно» ставится в том случае, если:

Студент имеет разрозненные, бессистемные знания: не умеет выделять главное и второстепенное; допускает ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажает их смысл; не ориентируется в нормативно-концептуальных, программно-методических, исследовательских материалах, беспорядочно и неуверенно излагает материал; не умеет соединять теоретические положения с практикой; не умеет применять знания для обоснования и объяснения фактов, не устанавливает межпредметные связи.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Рекомендуемая литература

#### 7.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
ЛП.1	Зуб А. Т.	Антикризисное управление: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/523604">https://urait.ru/bcode/523604</a> )	Москва : Юрайт, 2023	ЭБС
ЛП.2	Борщева А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С., Соклакова И. В.	Антикризисное управление социально-экономическими системами: монография ( <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698189">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698189</a> )	Москва : Дашков и К, 2022	ЭБС



	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.3	Васин С.М., Шутов В.С.	Антикризисное управление: учебное пособие ( <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=427811">https://znanium.com/catalog/document?id=427811</a> )	Москва : Издательский Центр РИОР, 2023	ЭБС

#### 7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Антонов Г. Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А.	Антикризисное управление организацией: учебник ( <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=417583">https://znanium.com/catalog/document?id=417583</a> )	Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА- М", 2023	ЭБС
Л2.2	Коротков Э. М.	Антикризисное управление: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/510543">https://urait.ru/bcode/510543</a> )	Москва : Юрайт, 2023	ЭБС
Л2.3	Кочеткова А. И., Кочетков П. Н.	Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/512864">https://urait.ru/bcode/512864</a> )	Москва : Юрайт, 2023	ЭБС

#### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. – URL: <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a> .			
Э2	Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / ООО Директмедиа Паблишинг. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .			
Э3	Юрайт [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Юрайт. – URL: <a href="https://biblio-online.ru">https://biblio-online.ru</a> .			
Э4	eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : электронная библиотека / Науч. электрон. б-ка. – URL: <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>			
Э5	Znanium.com [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / Научно-издательский центр ИНФРА-М. – URL: <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a>			

#### 7.3 Перечень информационных технологий

##### 7.3.1 Программное обеспечение

Adobe Connect Acrobat

LMS Moodle

MS Office365

Adobe Reader

##### 7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1. Электронный каталог научной библиотеки ЧелГУ [Электронный ресурс] : база данных / Челяб. гос. ун-т. –  
Челябинск, 1992 .

2. Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система : база данных / Регион.центр правовой  
информ.Информправо.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для реализации дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского

типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для

самостоятельной работы.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование, телевизоры, ноутбуки, проекторы, компьютеры.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования: мультимедийные кафедры или аудитории с проектором и ноутбуком.



Для проведения лекционных занятий имеются в наличии мультимедийные кафедры (ПК), проекторы и экраны. Тематические иллюстрации занятий лекционного типа обеспечиваются подготовленными слайд-презентациями по дисциплине с использованием наглядных материалов. В рамках изучения дисциплины разработан электронный вариант лекций, который содержит следующие тематические иллюстрации: схемы, диаграммы, таблицы для лучшего усвоения учебного материала и формирования творческого мышления у студентов.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета

#### **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для обеспечения качественного освоения материала дисциплины студенты должны посещать учебные занятия, владеть материалом лекций (знать основные понятия и классификации, их экономический смысл), готовиться и активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях. Студенты, обнаружившие хорошие результаты по итогам практических занятий (40 баллов и выше), допускаются к итоговому тесту Moodle, состоящему из тестовых вопросов по всем разделам курса. При его выполнении на 60 баллов и выше (с учетом текущей аттестации) студент получает соответствующую отметку.

Для обеспечения качественного освоения материала дисциплины студенты должны посещать учебные занятия, участвовать в обсуждении спорных вопросов курса, владеть информацией о нормативно-правовых основах государственного и муниципального управления собственностью и об их новейших изменениях.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут применяться компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

В случае применения при обучении дисциплины электронного обучения, дистанционных образовательных технологий общение обучающихся и преподавателя осуществляется в режиме реального времени (онлайн-лекции (вебинары), чаты, видео-конференции и др.) или отложенного времени (система дистанционного обучения Moodle, MSOffice365, форумы, электронная почта и др.).

Большую часть времени обучающиеся самостоятельно работают с учебно-методическими материалами. Студенты имеют возможность консультироваться с преподавателем по всем вопросам, возникающим в ходе самостоятельной работы посредством электронной почты, социальных сетей и т.п.

Доступ обучающегося к учебным ресурсам в режиме отложенного времени, самостоятельной работы осуществляется через сеть Интернет в удобном для него месте, времени и темпе.

#### **10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и голо информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося.

1. Мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения: портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля с синтезатором речи «EIBraile-W14J G2»; ноутбуки с программной экранного доступа NVDA; электронные увеличители для удаленного просмотра; видеоувеличители портативные; тифлоплеер; цифровые диктофоны.

2. Мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями слуха: система свободного звукового поля со встроенной совместимостью с FM-устройствами; радиоклассы «Сонет-PCM» с передатчиком, зашумным индуктором и индукционной петлей; система информационная для слабослышащих переносная «Исток»



A2 со встроенным плеером – звуковым информатором; документ-камера; программируемые слуховые аппараты индивидуального пользования.

3. Ассистивные информационные технологии: программное обеспечение экранного доступа с синтезом речи NVDA; программы экранного увеличения; программы речевого синтеза для компьютеров и ноутбуков; программы речевого синтеза для мобильных устройств; экранная клавиатура; экранная лупа.

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации NVDA, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах, с помощью специальных технических и программных средств (рабочее место для незрячего пользователя с программным обеспечением экранного доступа с синтезом речи NVDA, рабочее место с компьютерным роллером и клавиатурой Clevy с большими кнопками и с разделяющей клавиши накладкой).

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий (Moodle, Adobe Connect Pro и пр.).

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья используется индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации направлены на индивидуализацию обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей, обучающихся:

- а) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме шрифтом Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика);
- б) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);
- в) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ЧелГУ или могут использоваться собственные технические средства. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Рабочая программа дисциплины "Антикризисное управление" по направлению подготовки (специальности)  
38.03.02 "Менеджмент" направленности (профилю) Цифровой маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 16

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.