



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «**Менеджмент организации**»

Воронеж 2023

1. Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Темы дисциплины	Индекс контролируемого индикатора компетенции	Оценочные средства		Технология оценки (способ контроля)
			наименование	№ заданий	
1	Введение в дисциплину	ПК-2 ПК-2.3	Вопросы для зачета	1-3	Проверка преподавателем ответа на зачете
			Опрос	Вопросы к теме 1	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	1-3	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	1	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
2	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	ПК-2 ПК-2.3	Вопросы для зачета	4-10	Проверка преподавателем ответа на зачете
			Опрос	Вопросы к теме 2	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	4-10	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	2	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
			Тест	1-17	Проверка преподавателем
3	Особенности и виды экономических кризисов	ПК-2 ПК-2.3	Вопросы для зачета	11-20	Проверка преподавателем ответа на зачете
			Опрос	Вопросы к теме 3	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	11-20	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	3	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
			Тест	1-9	Проверка преподавателем
4	Государственное регулирование кризисных ситуаций	ПК-2 ПК-2.3	Вопросы для зачета	21-27	Проверка преподавателем ответа на зачете
			Опрос	Вопросы к теме 4	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	21-27	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	3	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях

5	Кризисы в развитии организации	ПК-2 ПК-2.3	Вопросы для зачета	28-37	Проверка преподавателем ответа на зачете
			Опрос	Вопросы к теме 5	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	28-37	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	4-5	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
6	Человеческий фактор антикризисного управления	ПК-2 ПК-2.3	Вопросы для зачета	38-40	Проверка преподавателем ответа на зачете
			Опрос	Вопросы к теме 6	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	38-40	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	6	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
			Контрольная работа	1-10	Оценка преподавателем контрольной работы

2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

2.1. Вопросы для подготовки к зачету

1. Актуальность изучения дисциплины.
2. Объект, предмет, цель и задачи дисциплины.
3. Связь дисциплины с другими дисциплинами.
4. Понятие и сущность кризисов.
5. Классификация кризисов.
6. Классификация кризисов с позиции теории регулирования
7. Причины кризисов с точки зрения представителей различных школ.
8. Некоторые теории, объясняющие причины экономических циклов и кризисов.
9. Этапы в развитии взглядов на цикличность в кризисных явлениях.
10. Последствия кризисов.
11. Понятие и сущность экономических кризисов.
12. Закономерности развития и роль кризисных явлений в экономике.
13. Фазы цикла их содержание и разновидности циклов.
14. Характеристика кризиса рыночной экономики.
15. Экономический цикл и его фазы.
16. Разновидности циклов.
17. Функционирование и развитие социально-экономической системы.
18. Экономические кризисы производства и реализации товара.
19. Экономические кризисы как отражение экономического состояния отдельного предприятия, фирмы.
20. Виды экономических кризисов.
21. Государственная власть и её источники.
22. Признаки государственной власти
23. Основные функции государства в сфере экономики.
24. Признаки и причины кризиса государственного управления.

25. Признаки выхода из кризиса в системе государственного управления.
26. Основные модели и виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
27. Конфликт государственного управления.
28. Возникновение кризиса в организации.
29. Тенденции циклического развития организации.
30. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.
31. В чем состоит значение института банкротства
32. Как трактуется понятие банкротство.
33. Неплатежеспособность предприятия.
34. Основные меры по восстановлению платежеспособности предприятия.
35. Перед кем предприятие имеет обязательства.
36. Основные положения законодательства о банкротстве.
37. Какие решения принимает арбитражный суд.
38. Понятие человеческого капитала.
39. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления.
40. Особенности кадровой политики в условиях антикризисного управления.

2.2. Вопросы для опроса по темам дисциплины (в рамках практических и семинарских занятий)

Формулировка задания
<p>Тема № 1. Введение в дисциплину. Актуальность изучения дисциплины. Объект, предмет, цель и задачи дисциплины. Связь дисциплины с другими дисциплинами.</p>
<p>Тема № 2. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Закономерности развития и роль кризисных явлений в экономике. Фазы цикла их содержание и разновидности циклов. Типология кризисов. Причины и последствия кризисов.</p>
<p>Тема № 3. Особенности и виды экономических кризисов. Экономические кризисы производства и реализации товара. Экономические кризисы как отражение экономического состояния отдельного предприятия, фирмы.</p>
<p>Тема № 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Признаки государственной власти. Основные функции государства. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.</p>
<p>Тема № 5. Кризисы в развитии организации. Возникновение кризиса в организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации</p>
<p>Тема № 6. Человеческий фактор антикризисного управления. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления. Особенности кадровой политики в условиях антикризисного управления.</p>

2.3. Творческая работа (примеры ситуационных задач)

Формулировка задания
<p style="text-align: center;">Ситуационная задача 1.</p> <p style="text-align: center;">«Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»</p> <p>Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.</p> <p>Инструкция. Необходимо выбрать утверждения, с которыми испытуемый согласен.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения. 2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним. 3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке. 4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать: ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролирую их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве — распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не

вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов.

Подсчитав номера соответствующих утверждений, можно определить степень выраженности определенного стиля управления:

- авторитарный — 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60;
- либеральный — 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59;
- демократический — 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (от 0 до 7), средняя (от 8 до 13), высокая (от 14 до 20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться следующими данными.

Авторитарный стиль:

- минимальная выраженность (от 0 до 7) — проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, в слабом стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных;

- средняя выраженность (от 8 до 13) — отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей;

- высокая выраженность (от 14 до 20) — раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

Либеральный стиль:

- минимальная выраженность (от 0 до 7) — неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность;

- средняя выраженность (от 8 до 13) — стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивных в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам;

- высокая выраженность (от 14 до 20) — полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабОВОлие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

Демократический стиль:

- минимальная выраженность (от 0 до 7) — слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах;

- средняя выраженность (от 8 до 13) — устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу,

использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнению персонала;

- высокая выраженность (от 14 до 20) — умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Ситуационная задача 2.

Покупка активов Daewoo Motors

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов.

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому

Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

История кризиса

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗАЗ- Daewoo», заводы в Польше (FSO- Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации.

Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору —Korea Development Bank.

На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".

Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.

Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских

чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов.

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании.

В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 миллиардов долларов.

Вопросы:

- Назовите основные причины банкротства компании.
- Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
- Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

Ситуационная задача 3.

На основе теорий Дж. Кейнса, М. Фридмана и др. авторов в западной практике сложилось относительно устойчивое представление о методах антикризисного регулирования экономики.

Выполните аналитическое заключение о методах и практике антикризисного регулирования экономики. Для чего: составьте перечень практикуемых на Западе методов антикризисного регулирования экономики; проведите их анализ на предмет результативности и практики применения в условиях последнего мирового экономического кризиса.

Ситуационная задача 4.

Кризис LEVI STRAUSS & CO

Спад продаж на европейском рынке джинсовой одежды, наметившийся в последние годы, был обусловлен обострившейся конкуренцией: наряду с развитием «исторических» брендов появились демократичные джинсовые линии, которые стали активно продвигаться практически всеми премиумными дизайнерскими марками. В компании Levi Strauss & Co стали строить новую стратегию укрепления своих позиций как наиболее продаваемый джинсовый бренд в мире.

Компания Levi Strauss & Co была создана в 1853 г. иммигрантом из Баварии Леви Страуссом. Через 20 лет он запатентовал технологию пропитки, которая делала хлопковую ткань гораздо более прочной, превращая ее в деним (джинсовую ткань). С тех пор, по оценкам Levi Strauss & Co, компания продала во всем мире 3,5 млрд пар своих знаменитых джинсов. Levi's сегодня занимает первое место среди брендов джинсовой одежды в нескольких европейских странах: компания возглавляет этот перечень как в мужской, так и в женской джинсовой одежде во Франции и в Италии, а на рынках Германии, Испании и Великобритании компания среди первых в мужской джинсовой одежде. Впервые за пять лет Levi Strauss & Co удалось увеличить свою долю среди покупателей-мужчин в возрасте от 11 до 24 лет, и впервые за восемь лет доля в премиумном сегменте женской джинсовой одежды остается стабильной. В конце 1990-х годов джинсовый рынок испытывал глубокий спад. Причиной тому стал высокий уровень конкуренции, который был обусловлен не только развитием джинсовой темы в дизайнерских брендах, но и запуском узкосегментированных, нишевых джинсовых брендов – для экстремальных видов спорта или в спокойном городском стиле. Конкурентами автоматически становились все компании – производители потребительских товаров, ориентированных на возрастную аудиторию 15 – 25 лет. С другой стороны, высокая конкуренция в сегменте джинсовой одежды служила индикатором того, что джинсы в моде, что было положительным моментом. У Levi Strauss & Co было большое преимущество по сравнению с конкурентами, ведь весь мир до сих пор воспринимает Levi's как авторитетный оригинальный джинсовый бренд.

Однако жесточайшая конкуренция на рынке одежды привела к финансовым затруднениям в

компании. Пик доходов Levi Strauss & Co был отмечен в 1996 г., когда они составили 7,1 млрд долл. В течение последующих восьми лет ее прибыли неуклонно падали в борьбе с другими производителями до 4,1 млрд долл. в 2004 г., к примеру, главным конкурентом Levi's является VF Corporation, владеющая брендами Lee и Wrangler;

- компания погрязла в долгах, общая сумма которых составляла около 2,2 млрд долл. В самый разгар кризиса в Levi's объявил об отставке финансовый директор компании Билл Чиассон;

- был допущен ряд ошибок в выплате налогов за 1998 – 1999 финансовый год. В связи с этим против компании были выдвинуты обвинения в финансовых махинациях.

Кризис заставил компанию экономить на издержках и перенести производство в другие страны с более дешевой рабочей силой, в основном в Азию и Латинскую Америку. Главные фабрики Levi Strauss & Co были закрыты в США в 2002 г. – в Блу-Ридже (шт. Джорджия), Сан-Франциско, Пауэлле (шт. Теннесси), а также три предприятия в Техасе. В 2003 г. работу потеряли около 2 тыс. человек, занятых производством. В Канаде в марте 2004 г. были закрыты два предприятия и сокращены 1180 работников. В общей сложности с 1997 г. Levi's закрыла 29 фабрик, уволив около 20 тыс. сотрудников. В этих условиях руководство компании приняло решение сфокусироваться на маркетинге, а производство джинсовой одежды под знаменитым лейблом отдать сторонним производителям по всему миру. Важно было не только сохранить у потребителей ощущение авторитетности бренда, но и предложить рынку что-то новое, дабы доказать, что компания не остается в прошлом, а уверенно шагает в будущее, определяя его. Таким инновационным шагом стал запуск Линии Levi's Engineered Jeans: первые эргономичные джинсы, смоделированные с точки зрения удобства в движении, внесли струю свежести, молодости и инноваций на рынок. Сегодня компания также придерживается философии инноваций, стараясь предлагать рынку новые решения в дизайне и продвижении продуктов. Сегодня Levi's – это не только джинсы, но и «total look», т. е. полный ассортимент повседневной одежды, включающий рубашки, футболки, брюки наряду с продукцией из традиционного денима.

Все это – реализация новой стратегии поведения на европейском рынке, которую руководство начало внедрять в 2004 – 2005 гг. Эта стратегия развивается в четырех ключевых направлениях: контроль, бренд, логистика и рынок. Контроль предполагает введение программ по снижению издержек, контроль за оперативной деятельностью, с тем чтобы сделать бизнес более прибыльным. Направление «бренд» подразумевает развитие и репозиционирование ключевого бренда на европейском рынке – бренда Levi's. Направление «логистика» означает совершенствование системы поставок. Под «рынком» предполагается адаптация общеевропейской бизнес-модели под локальные условия, учитывая специфику каждой отдельной страны. В условиях быстроменяющейся рыночной ситуации компаниям просто необходимо адаптироваться к условиям рынка, в том числе и за счет изменений в своей структуре. С целью совершенствования логистической системы была введена новая должность – вице-президент по улучшению бизнес-присутствия. В его обязанности входит обеспечение своевременной, быстрой, гибкой и недорогой доставки продукции потребителю. Этот человек отслеживает всю цепочку – от создания дизайна будущего изделия до момента получения продукта потребителем – и выявляет участки, которые могут быть упрощены и улучшены для достижения максимальной эффективности бизнес-процессов. Руководство стало гораздо больше внимания уделять своевременности поставок и наиболее полному ассортиментному присутствию, а также потребностям отдельных рынков в конкретных продуктах – например, на итальянском и испанском рынках особой популярностью пользуется линия Levi's Engineered Jeans. Анализ ситуации позволяет корректировать локальную стратегию и более точно прогнозировать результат последующих шагов. В Levi Strauss & Co значительно переработали стратегию продвижения на локальные рынки. В России, например, для этого пришлось поменять саму форму присутствия на рынке – вместо собственного представительства продажами культовых джинсов теперь занимается эксклюзивный дистрибутор, подразделение «Джамилько» компании LVB. Чтобы сохранить лидерство, компания собирается позиционировать Levi's как премиальный бренд, одновременно отзывая с рынка линию более дешевой джинсовой одежды Levi's 580, которая была представлена около двух лет назад. Стратегия премиумизации подразумевает более инновационный крой, интересные решения в отделке готовых изделий – сегодня это ярко демонстрирует серия Levi's Blue. Репозиционирование ключевого бренда также означает построение более тесных взаимоотношений с клиентом, поэтому Levi Strauss & Co меняет свое поведение на рынке, перестает быть просто производственно-торговой компанией и осваивает философию ритейлера. Основное внимание сосредоточивается на потребителе и основные усилия затрачиваются на то, чтобы выстроить тесную связь между покупателями и

брендами. Достигается это, например, за счет значительных инвестиций в рекламу и маркетинг: расходы на рекламу за последние два года ежегодно растут на 25 – 34%. Помимо этого большое внимание уделяется построению эффективной системы дистрибуции, начиная от оформления магазинов и заканчивая ассортиментом продукции, чтобы покупатель мог составить представление не только о базовых продуктах, но и о новейших разработках фирмы.

Вопросы к кейсу

1. Что привело компанию Levi Strauss & Co к кризисной ситуации?
2. Кто основные конкуренты компании Levi Strauss & Co?
3. Какую антикризисную стратегию разработало руководство компании?

Ситуационная задача 5.

Оценка эффективности антикризисной программы US Airways

Американская компания US Airways стала очередной жертвой кризиса мировых авиаперевозок, разразившегося после терактов 11 сентября 2001 года. Ей, как и многим другим авиакомпаниям, предстояло потратить значительную сумму на введение новых мер безопасности. В то же время спрос на билеты продолжал падать. Такая ситуация вынудила представителей американской национальной авиакомпании US Airways разработать план спасения фирмы, пострадавшей от мирового кризиса авиаперевозок. Причины кризиса. Признаки рецессии в мировой гражданской авиации наметились задолго до сентябрьской трагедии в США, которая лишь ускорила этот процесс. Экономическое развитие носит циклический характер, и авиация не является исключением. После пика производства самолетов в 1998 – 1999 гг. авиастроительные компании планировали снижение объемов.

Еще до событий 11 сентября в индустрии авиаперевозок как США, так и Европы существовали немалые излишние мощности. Причем на фоне общего ослабления конъюнктуры на рынке пассажирских авиаперевозок. Так что для обанкротившихся европейских авиакомпаний резкое сокращение количества пассажиров после 11 сентября стало просто той каплей, которая переполнила чашу. То есть уже существовавший в отрасли структурный кризис и резкий отток пассажиров после трагедии 11 сентября и привели к тому, что эти компании были вынуждены покинуть рынок.

После терактов 11 сентября в Нью-Йорке US Airways не удалось справиться с кризисом авиаперевозок. Выросшие в 2004 году цены на нефть и отказ профсоюзов US Airways пойти на сокращение фонда заработной платы привели авиакомпанию к повторному банкротству. Эксперты считают, что это для US Airways станет фатальным и авиакомпанию ждет ликвидация. Получив статус банкрота, компания сможет избежать нападков кредиторов, требующих выплатить все долги. Заявить о банкротстве US Airways вынудили высокие цены на нефть, которые в свою очередь увеличили стоимость авиакеросина. Протянуть руку помощи US Airways оказался не готов даже собственный акционер компании – пенсионный фонд Retirement Systems of Alabama. Акционеры считают, что для начала руководству авиакомпании необходимо договориться с профсоюзами о сокращении фонда заработной платы на 800 млн долларов. Однако в ходе переговоров стало ясно, что профсоюзы не пойдут на уступки. Банкротство US Airways станет вторым в истории компании. Первое произошло в 2002 году, когда до банкротства авиаперевозчика довели теракты 11 сентября в Нью-Йорке, вспышка атипичной пневмонии в Юго-Восточной Азии и разразившаяся война в Ираке. US Airways особенно сильно пострадала от последствий терактов, так как большинство ее рейсов осуществляется именно из аэропортов Восточного побережья США. А война в Ираке вызвала новое сокращение пассажирских перевозок, обострилась конкуренция с «дешевыми» авиакомпаниями, резко выросли цены на топливо.

В 2002 году, несмотря на процедуру банкротства, авиакомпании удалось выйти из кризиса. На реструктуризацию компании пошли 900 млн долларов государственного кредита, а также деньги, сэкономленные на сокращении зарплат сотрудникам. Компания также получила 500 млн долларов на поддержание текущей деятельности и реорганизацию бизнеса, а также инвестиции на 200 млн долларов. При этом финансовые потери US Airways, седьмой по величине авиакомпании страны, составили в 2001 году 2,1 млрд долларов США. Банкротство компании US Airways не означает ее краха. Получив защиту от кредиторов, президент компании Дэвид Сигел отправил в бессрочный отпуск около пяти тысяч сотрудников. Из 49 тысяч человек, работавших в авиакомпании до терактов 11 сентября, на своих местах осталось 35 тысяч сотрудников. «Отпускники» перешли в разряд уволенных. На сокращениях персонала Дэвид Сигел останавливаться не стал. Следующим ходом стало уменьшение зарплатного фонда

сотрудников на 1 млрд долларов. Антикризисные меры Дэвида Сигела помогли US Airways год назад завершить процедуру банкротства и вернуться к работе. US Airways оказалась единственной компанией, успешно завершившей процедуру банкротства и вернувшейся к нормальной работе, сократив затраты на 1,9 млрд долл. в год и получив новое финансирование на 1,24 млрд долл. – правительственный заем на сумму 1 млрд долларов, а также инвестиции на сумму 240 млн долларов от государственного пенсионного фонда Retirement Systems of Alabama, который, таким образом, превратился в крупнейшего акционера компании. Оказавшись вновь в кризисной ситуации, US Airways собиралась подать иск по статье 7 федерального законодательства: ликвидация по причине невозможности привлечь дополнительные инвестиции. Но в последний момент в компании решили, что статья 11 (о банкротстве) станет наиболее подходящей. Главные акционеры авиакомпания – Retirement Systems – даже надеются, что банкротство может спасти US Airways от ликвидации.

Вопросы:

1. Назовите основные причины банкротства компании.
2. Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
3. Какие меры по выведению авиакомпании US Airways Вы могли бы предложить?

Ситуационная задача 6.

Из жизни Ли Якокки.

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи, которые должны решаться. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу».

Одним из следствий плохой работы с персоналом явилась утечка секретной информации как о финансовом положении корпорации, так и о технических и технологических нововведениях. Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Как работники они были испорчены неверным назначением. Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Впоследствии среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

В чем, на Ваш взгляд, кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего места до прихода к управлению Ли Якокки?

Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

2.4. Примерные темы рефератов (докладов)

1. Актуальность антикризисного управления в современных условиях развития.
2. Объект, предмет, цель и задачи антикризисного управления в современных условиях развития.
3. Междисциплинарная связь антикризисного управления в решении актуальных проблем экономики.
4. Понятие и сущность кризисов.
5. Классификация кризисов.
6. Классификация кризисов с позиции теории регулирования
7. Причины кризисов с точки зрения представителей различных школ.
8. Некоторые теории, объясняющие причины экономических циклов и кризисов.
9. Этапы в развитии взглядов на цикличность в кризисных явлениях.
10. Последствия кризисов.

11. Понятие и сущность экономических кризисов.
12. Закономерности развития и роль кризисных явлений в экономике.
13. Фазы цикла их содержание и разновидности циклов.
14. Характеристика кризиса рыночной экономики.
15. Экономический цикл и его фазы.
16. Разновидности циклов.
17. Функционирование и развитие социально-экономической системы.
18. Экономические кризисы производства и реализации товара.
19. Экономические кризисы как отражение экономического состояния отдельного предприятия, фирмы.
20. Виды экономических кризисов.
21. Государственная власть и её источники.
22. Признаки государственной власти
23. Основные функции государства в сфере экономики.
24. Признаки и причины кризиса государственного управления.
25. Признаки выхода из кризиса в системе государственного управления.
26. Основные модели и виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
27. Конфликт государственного управления.
28. Возникновение кризиса в организации.
29. Тенденции циклического развития организации.
30. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.
31. В чем состоит значение института банкротства
32. Как трактуется понятие банкротство.
33. Неплатежеспособность предприятия.
34. Основные меры по восстановлению платежеспособности предприятия.
35. Перед кем предприятие имеет обязательства.
36. Основные положения законодательства о банкротстве.
37. Какие решения принимает арбитражный суд.
38. Понятие человеческого капитала.
39. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления.
40. Особенности кадровой политики в условиях антикризисного управления.

2.5. Тесты для контроля по разделам (темам) дисциплины

Тестирование по теме 2

1. Кризис - это:
 1. Потеря организацией некоторой доли рынка сбыта
 2. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде.
 3. Отставание от роста спроса на однотипный выпускаемый организацией продукт.
2. К внешним причинам кризиса относятся:
 1. Недостатки в организации производства.
 2. Несовершенство управления организацией.
 3. Причины, связанные с конкуренцией
 4. Внутренние конфликты.
3. Последствиями кризиса могут быть:
 1. Обновление организации.
 3. Разрушение организации.
 4. Оздоровление организации.
 5. Возникновение нового кризиса.
4. К объективным причинам кризиса относятся:
 1. Ошибки и вольонтаризм в управлении организацией.
 2. Особенности морально-психологического климата в организации.
 3. Причины, связанные с циклическими потребностями модернизации и реконструкции.
5. Соответствие видов и причин кризисов.
 1. Объективные.
 2. Субъективные.
 3. Природные.

4. Внешние.
5. Внутренние.
6. Экономические.
7. Социальные.
8. Политические.
9. Демографические.
10. Международные.

А. Нестабильность политической системы, внешняя политика и др.

В. Связанные с внутренними проблемами организации

С. Природные явления.

Д. Численность, структура населения, потребности и др.

Е. Макроэкономическая политика, мировые тенденции и др.

И. Усиление международной конкуренции.

К. Объективная необходимость совершенствования социально-экономической системы.

Л. Связанные с экономическим аспектом жизни общества.

М. Ошибки людей.

Н. Касающиеся общественной жизни (например, конфликты в социальной сфере, снижение дохода и др.).

6. Виды кризисов по структуре отношений в народнохозяйственной системе:

1. Экономические.
2. Внутриличностные.
3. Психологические.
4. Межгрупповые.
5. Организационные.
6. Социальные.
7. Технологические.

7. Кризисы, возникающие под воздействием объективных факторов и поддающиеся прогнозированию:

1. Предсказуемые (закономерные).
2. Неожиданные.

8. К латентным относятся кризисы:

1. Легко обнаруживаемые.
2. Скрытые.

9. Кризисные явления в экономике по времени воздействия делятся на:

1. Сезонные, постоянные
2. Краткосрочные, затяжные
3. Долгосрочные, среднесрочные, текущие.

10. Циклические кризисы являются разновидностью:

1. Предсказуемых кризисов.
2. Неожиданных кризисов.

11. При обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп возникают кризисы:

1. Экономические.
2. Социальные.
3. Психологические.
4. Технологические.
5. Природные.
6. Экологические.

12. Экономические кризисы:

1. острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы;
2. возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований;
3. проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм;
4. кризисы психологического состояния человека;
5. характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы;
6. кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.

13. Социальные кризисы:
1. проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм;
 2. острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы;
 3. характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы;
 4. кризисы психологического состояния человека;
 5. возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований.
 6. кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.
14. Организационные кризисы:
1. острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы;
 2. характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы;
 3. возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований;
 4. кризисы психологического состояния человека;
 5. кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.
 6. проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм;
15. Психологические кризисы:
1. острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы;
 2. характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы;
 3. кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.
 4. возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований;
 5. кризисы психологического состояния человека;
 6. проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.
16. Технологические кризисы:
1. острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы;
 2. кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.
 3. характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы;
 4. возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований;
 5. проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм;
 6. кризисы психологического состояния человека.
17. Найдите соответствия между понятиями:

Кризисы	Характеристика
1. Предсказуемые	а) протекают заметно и легко обнаруживаются;
2. Неожиданные	б) протекают более последовательно и безболезненно, их можно предвидеть, ими легче управлять;
3. Циклические	в) могут возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания;
4. Легкие	г) наступают как этап развития, могут прогнозироваться и

	вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса;
5. Глубокие	д) являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны;
6. Явные	е) бывают результатом грубых ошибок в управлении или каких-либо природных явлений или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов;
7. Латентные	ж) ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы

Тестирование по теме 3

1. Основопологающей причиной возникновения экономических кризисов является:
 1. Снижение производства и потребления отдельных видов товаров и услуг.
 2. Повышение производства и потребления отдельных видов товаров и услуг.
 3. Причины, независимые от производства и потребления товаров и услуг.
 4. Разрыв между производством и потреблением товаров и услуг.
 5. Причины, не имеющие отношения к платежеспособному спросу.
2. Экономические кризисы:
 1. острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы;
 2. возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований;
 3. проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм;
 4. кризисы психологического состояния человека;
 5. характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы;
 6. кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.
3. Что происходит в фазах циклов кризиса:

1. Первая фаза.	А. Стагнация
2. Вторая фаза.	В. Спад
3. Третья фаза.	С. Подъем (бум)
4. Четвертая фаза.	Д. Оживление
4. Обостряют противоречия между производством и потреблением:
 1. Разделение труда.
 2. Монотонность труда.
 3. Развитие специализации труда.
 4. Преобладание однотипного труда.
 5. Кооперация труда.
5. Экономический кризис проявляется:
 1. в согласовании производства и потребления,
 2. в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу,
 3. в массовом росте занятости населения,
 4. в банкротстве фирм,
 5. в устойчивом развитии фирм,
 6. в росте безработицы.
6. При капиталистическом способе производства было:
 1. недопроизводство материальных благ.
 2. перепроизводство материальных благ
7. Главная причина цикличности капиталистической экономики и экономических кризисов (по К. Марксу):
 1. Слаженность между общественным характером производства и частным присвоением его

результатов.

2. Непреодолимые препятствия между общественным характером производства и частным присвоением его результатов.
3. Общественный характер производства и частное присвоение его результатов не имеют отношения к экономическим кризисам.

8. Фазы кризиса и их проявления:

Тип вопрос 4. Установить соответствия ответов.

1. Кризис
2. Депрессия
3. Оживление
4. Подъем

А. Восстановление

В. Ускорение экономического развития.

С. Сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост безработицы и количества банкротств.

Д. Приспособление к хозяйственной жизни, к новым условиям и потребностям, обретение нового равновесия.

9. В докапиталистических способах производства было:

1. недопроизводство материальных благ.
2. перепроизводство материальных благ.

2.6. Темы для контрольной работы по разделам (темам) дисциплины

Темы для контрольной работы по теме 6

1. Этапы кадровой политики организации (предприятия).
2. Сущность, задачи и принципы формирования и реализации антикризисной кадровой политики.
3. Типы и методы реализации антикризисной кадровой политики.
4. Роль профсоюзов в реализации антикризисной кадровой политики.
5. Задачи кадровой политики в условиях кризиса.
6. Основные характеристики менеджера антикризисной команды.
7. Социально-психологические проблемы управления персоналом в кризисных условиях.
8. Особенности современного отечественного антикризисного кадрового планирования в организациях (на примере).
9. Место и роль кадрового потенциала организации в условиях кризиса (на примере).
10. Принципы управления персоналом кризисной организации.

3. Описание критериев оценивания для каждого оценочного средства

Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценки	Критерии оценки	Шкала оценки	
			Академическая оценка /уровень освоения компетенции	Уровень освоения компетенции
Опрос	Правильность, четкость ответов на поставленные вопросы, полнота выполнения задания	Студент глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал рекомендованной литературы, правильно обосновывает принятое решение.	высокий (отлично)	освоена
		Студент знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов/задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	продвинутый (хорошо)	
		Студент имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.	базовый (удовлетворительно)	
		Ответ студента не отражает понимания сути вопросов. Студент дал ответы на менее 30% вопросов, в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки. Студент не ответил на вопросы		не освоена
Ответ на зачете	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий (отлично)	освоена
		Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый (хорошо)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, не допустил ошибки	базовый (удовлетворительно)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки		не освоена
Творческая работа	Правильность, и полнота	Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал обоснование решения в пояснительной записке, ответил на	высокий (отлично)	освоена

(решение ситуационных задач)	решения задачи	все вопросы задачи.		
		Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи, допущено не более 2 ошибок	продвинутый (хорошо)	
		Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал неполное обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи, но ответил не на все вопросы, допущено не более 3 ошибок	базовый (удовлетворительно)	
		Студент не изучил необходимые источники или выбрал неверные методы решения, ответил не на все вопросы, допущено более 3 ошибок / задача не решена		не освоена
Реферат (доклад)	Раскрытие темы с демонстрацией владения способностью толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению	высокий (отлично)	освоена
		Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; не всегда прослеживается логическая последовательность в суждениях; не полностью выдержан объём реферата; могут быть упущения в оформлении.	продвинутый (хорошо)	
		Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствует вывод.	базовый (удовлетворительно)	
		Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Реферат не представлен.		не освоена
Результаты тестирования	Правильность ответов при тестировании	Студент правильно ответил на 85-100% вопросов теста	высокий (отлично)	освоена
		Студент правильно ответил не менее 70-84% вопросов теста	продвинутый (хорошо)	
		Студент правильно ответил не менее 36-69% вопросов теста	базовый (удовлетворительно)	

		Студент правильно ответил не 0-35% вопросов теста		не освоена
Контрольная работа	Подготовка и представление контрольных работ	Студент изучил необходимые источники, обосновал проблемную ситуацию, систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, полностью раскрыл содержание темы, ответил на дополнительные вопросы	высокий (отлично)	освоена
		Студент изучил необходимые источники, обосновал проблемную ситуацию, недостаточно комплексно систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, полностью раскрыл содержание темы, ответил на дополнительные вопросы	продвинутый (хорошо)	
		Студент изучил необходимые источники, обосновал проблемную ситуацию, систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, полностью раскрыл содержание темы, ответил на дополнительные вопросы, допустив более одной ошибки	базовый (удовлетворительно)	
		Студент не изучил необходимые источники, недостаточно обосновал или не обосновал проблемную ситуацию, не систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, не в полном объеме раскрыл содержание темы, не ответил на дополнительные вопросы		не освоена

4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций/индикаторов компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Антикризисное управление» проводится в форме текущей и итоговой аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе учебных занятий в семестре с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, творческая работа (решение ситуационных задач), тестирование, выполнение рефератов / докладов, контрольная работа);
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, по имеющимся задолженностям и отчету по самостоятельной работе.

Зачет проводится после завершения изучения дисциплины в объеме, определенной в рабочей программе дисциплины. Зачет проводится по вопросам к зачету.

Все виды текущего контроля осуществляются на аудиторных занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.

5. Краткая характеристика процедуры реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице ниже.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
1	Зачет	Проводится в заданный срок, согласно календарному учебному графику. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося согласно шкале оценивания.	Комплект вопросов к зачету
2	Творческая работа (решение ситуационных задач)	Проводится в рамках практических занятий по заданиям, определенной в ФОС рабочей программе дисциплины с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач. Позволяет оценивать умение решать типичные профессиональные задачи.	Результаты решения ситуационных задач, представленные в письменном виде
3	Опрос	Проводится на практическом занятии после завершения изучения темы с целью контроля освоения знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций	Вопросы для опроса по темам дисциплины

4	Реферат (доклад)	<p>Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.</p> <p>Доклад - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебной, учебно-исследовательской или научной темы.</p> <p>Тематика рефератов (докладов) выдается на занятии, выбор темы осуществляется студентом самостоятельно. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время.</p> <p>Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 5-7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие обучающиеся группы.</p>	Темы докладов (рефератов)
5	Тест	<p>Проводится на семинарских занятиях. Позволяет оценить уровень знаний обучающимися теоретического материала по дисциплине. Осуществляется на бумажных или электронных носителях по вариантам. Количество вопросов в каждом варианте определяется преподавателем. Отведенное время на подготовку определяет преподаватель.</p>	Фонд тестовых заданий
6	Контрольная работа	<p>Результат самостоятельной работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического и практического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, формулирует выводы по итогам выполнения контрольной работы. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 7 мин. на выступление.</p>	Тематика контрольных работ