

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН  
МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКО-ТАДЖИКСКИЙ (СЛАВЯНСКИЙ) УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

---

Кафедра «Менеджмент и маркетинга»

---

«УТВЕРЖДАЮ»

«» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент 

Абдулаева М.Р.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по учебной дисциплине (модулю)

Антикризисное управление  
\_\_\_\_\_ *наименование дисциплины (модуля)*

38.03.02. Менеджмент  
\_\_\_\_\_ *шифр и наименование направления*

Душанбе 2025 г.

**ПАСПОРТ  
ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю) Антикризисное управление

№ п/п	Контролируемые разделы, темы*	Формируемые компетенции*	Индикаторы достижения компетенции*	Оценочные средства*	
				Количество тестовых заданий/вопросов к экзамену/зачету /зачету (с оценкой)	Другие оценочные средства  Вид
1	Предмет, задачи и содержание курса. Основы организационного поведения	ПК-2. Способность формировать решения на основе анализа, обоснования и разработанных для них целевых показателей	ИПК 2.3. - выявляет, собирает и анализирует информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений; - оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений; - выбирает решения для реализации в составе группы экспертов.	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ
2	Основы теории управления. Менеджмент организации. Основные понятия и принципы менеджмента организации. Методологические аспекты менеджмента. Специфика менеджмента.	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ИОПК 2.2. умеет выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, а также проводить статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений.	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ
3	Предмет и метод антикризисного управления. Предпосылки возникновения антикризисного управления. Генезис и эволюция категории «кризис» и «антикризисное управление». Понятие кризиса социально-экономической системы. Типы кризисов. Экономический кризис. Финансовый кризис. Социальный кризис. Политический кризис. Духовный кризис. Мировой	ПК-2. Способность формировать решения на основе анализа, обоснования и разработанных для них целевых показателей	ИПК 2.3. - выявляет, собирает и анализирует информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений; - оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений; - выбирает решения для реализации в составе группы экспертов.	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ

	экономический кризис. Региональный экономический кризис. Кризис национальной экономики. Кризис в развитии организации. Причины кризисов. Природные катаклизмы				
4	Экономические кризисы и промышленный цикл. Типы общественного хозяйства и их классификация. Классификации типов хозяйства: натуральное и товарное хозяйство. Формальные возможности экономических кризисов. Неизбежность экономических кризисов и их причины. Периодичность экономических кризисов и циклический характер капиталистического воспроизводства.	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ИОПК 2.2. умеет выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, а также проводить статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений.	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ
5	Основные черты антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Суть антикризисного управления.	ПК-2. Способность формирования решения на основе анализа, обоснования и разработанных для них целевых показателей	ИПК 2.3. - выявляет, собирает и анализирует информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений; - оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений; - выбирает решения для реализации в составе группы экспертов.	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ
6	Показатели антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления. Количественные и качественные показатели антикризисного управления. Коэффициенты применяемые в антикризисном управлении.	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ИОПК 2.2. умеет выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, а также проводить статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений.	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ
7	Показатели антикризисного управления. Эффективность	ПК-2. Способность формировать	ИПК 2.3. - выявляет, собирает и анализирует		

	<p>антикризисного управления.</p> <p>Основные факторы эффективности управления. Профессионализм управления при подготовке квалифицированного персонала. Методология разработки управленческих решений, прогнозирования. Стратегии антикризисных программ, их использование в деятельности управляющих фирм. Система мониторинга выполнения задач поставленных перед фирмой для выхода из кризиса. Методы и задачи мониторинга.</p>	<p>решения на основе анализа, обоснования и разработанных для них целевых показателей</p>	<p>информации бизнес-анализа для формирования возможных решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений;</li> <li>- выбирает решения для реализации в составе группы экспертов.</li> </ul>		
8	<p>Риски в антикризисном управлении. Природа и классификация управленческих рисков. Антикризисное управление риском. Характеристики риска. Признаки и виды рисков в антикризисном управлении. Классификация рисков по рядам признаков. Вопросы управления риском. Методы и способы управления рисками в организации. Зоны риска и их существенные характеристики.</p>	<p>ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем</p>	<p>ИОПК 2.2. умеет выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, а также проводить статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений.</p>		
9	<p>Банкротство в рыночном хозяйстве. Рыночная система хозяйства и ее функции. Категории антикризисного управления: банкротство, несостоятельность, неплатежеспособность. Банкротство в узком и широком смысле слова. Понятие о предприятиях-должниках. Обычные и несостоятельные должники. Несостоятельность подложная и неосторожная. Простое и злостное банкротство. Судебное и внесудебное в отношении несостоятельных предприятий. Роль арбитражного суда в делах о банкротстве предприятий</p>	<p>ПК-2. Способность формировать решения на основе анализа, обоснования и разработанных для них целевых показателей</p>	<p>ИПК 2.3. - выявляет, собирает и анализирует информации бизнес-анализа для формирования возможных решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений;</li> <li>- выбирает решения для реализации в составе группы экспертов.</li> </ul>		
10	<p>Процедуры банкротства. Причины банкротства и их виды. Процедуры</p>	<p>ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и</p>	<p>ИОПК 2.2. умеет выбирать и использовать</p>		

	<p>банкротства.</p> <p>Отличие понятия “банкротства” от процедур банкротства.</p> <p>Процедуры банкротства:</p> <p>Наблюдение;</p> <p>Финансовое оздоровление;</p> <p>Внешнее управление;</p> <p>Конкурсное производство;</p> <p>Мировое соглашение.</p>	<p>статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем</p>	<p>адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, а также проводить статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений.</p>		
11	<p>Система банкротства.</p> <p>Банкротство–институт, банкротство–инструмент, система банкротства.</p> <p>Различие банкротства как институт, как инструмент и как система. Основные цели системы банкротства.</p> <p>Жизненный цикл, кризисные ситуации и банкротство предприятия.</p> <p>Государственное банкротство. Классификация форм государственного банкротства.</p>	<p>ПК-2.</p> <p>Способность формировать решения на основе анализа, обоснования и разработанных для них целевых показателей</p>	<p>ИПК 2.3.</p> <p>- выявляет, собирает и анализирует информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений;</p> <p>- оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений;</p> <p>- выбирает решения для реализации в составе группы экспертов.</p>		
12	<p>Прогнозирование возможного банкротства предприятия.</p> <p>Банкротство и предпринимательские риски.</p> <p>Классификация рисков.</p> <p>Действующие зарубежные методы прогнозирования банкротства. Модель Э. Альтмана. Российские модели прогнозирования банкротства.</p>	<p>ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем</p>	<p>ИОПК 2.2.</p> <p>умеет выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, а также проводить статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений.</p>		

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЭССЕ И ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ

1. Понятие управления в социально-экономическом развитии. Возникновение термина «антикризисное управление» его определение в современных условиях.

2. Менеджмент организации. Основные понятия и принципы менеджмента организации. Методологические аспекты менеджмента. Специфика менеджмента.

3. Предмет и метод антикризисного управления. Предпосылки возникновения антикризисного управления. Генезис и эволюция категории «кризис» и «антикризисное управление». Понятие кризиса социально-экономической системы. Типы кризисов. Экономический кризис. Финансовый кризис. Социальный кризис. Политический кризис. Духовный кризис. Мировой экономический кризис. Региональный экономический кризис. Кризис национальной экономики. Кризис в развитии организации. Причины кризисов. Природные катаклизмы

4. Экономические кризисы и промышленный цикл. Типы общественного хозяйства и их классификация.

5. Основные черты антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Суть антикризисного управления.

6. Показатели антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления. Количественные и качественные показатели антикризисного управления. Коэффициенты применяемые в антикризисном управлении.

7. Показатели антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.

Основные факторы эффективности управления. Профессионализм управления при подготовке квалифицированного персонала.

8. Риски в антикризисном управлении. Природа и классификация управленческих рисков. Антикризисное управление риском. Характеристики риска.

9. Банкротство в рыночном хозяйстве. Рыночная система хозяйства и ее функции. Категории антикризисного управления: банкротство, несостоятельность, неплатежеспособность. Банкротство в узком и широком смысле слова.

10. Процедуры банкротства. Причины банкротства и их виды. Процедуры банкротства. Отличие понятия «банкротства» от процедур банкротства.

Процедуры банкротства:

- Наблюдение;
- Финансовое оздоровление;
- Внешнее управление;
- Конкурсное производство;
- Мировое соглашение.

11. Система банкротства. Банкротство–институт, банкротство–инструмент, система банкротства. Различие банкротства как институт, как инструмент и как система. Основные цели системы банкротства. Жизненный цикл, кризисные ситуации и банкротство предприятия. Государственное банкротство. Классификация форм государственного банкротства.

12. Прогнозирование возможного банкротства предприятия. Банкротство и предпринимательские риски. Классификация рисков. Действующие зарубежные методы прогнозирования банкротства. Модель Э. Альтмана. Российские модели прогнозирования банкротства.

### Критерии оценивания рефератов, ЭССЕ и письменных работ

Общая часть

1. Введение 0-1 балл

Обозначена актуальность рассматриваемой темы, указаны цель и задачи, аргументы и т.д.

2. Теоретические и практические аспекты рассматриваемых вопросов. 0-3 балла

3. Заключение (основные выводы)	0-1 балл
4. Качество представления текста	0-1 балл
4А. Структурированность, логичность, аргументирование, защита своих позиций.	
4Б. Ясность изложения, стиль	0-1 балл
4В. Обоснованность (стиль изложения) положений автора	0-3 балла
5. Умение работы с литературой (ссылки, сноски и т.д.)	0-3 балла
6. Оформление работы (соответствие стандартам, грамматика и орфография, форматирование, объем, шрифт, интервал и т.д.).	0-2 балла

### **Характеристика заданий для СР**

Для выполнения конкретного задания, прежде всего, необходимо ознакомиться и изучить основные положения теоретических материалов соответствующей темы из литературных источников. Они указаны в разделе 3 «Структура и содержание дисциплины» рабочей программы. Большинство заданий выполняются в виде доклада, реферата, эссе, письменной работы, решения задач, а также презентации результатов самостоятельно выполненного семестрового задания по выбранной теме.

**Текущая самостоятельная работа** включает следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, поиск и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданному вопросу;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям и КСР;
- подготовка к промежуточному контролю, экзамену.

**Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа** студентов ориентирована на развитие интеллектуальных умений, комплекса общекультурных и профессиональных компетенций, повышение их творческого потенциала и включает в себя следующие виды работ по основным проблемам курса:

- поиск научных источников, анализ деятельности современных предприятий и организаций с целью выявления их особенностей организационного поведения;
- решение соответствующих задач и примеров по изучаемым темам;
- исследовательская работа и участие в научных конференциях, круглых столах и семинарах.

### **Требования к представлению и оформлению СР**

Для этого, студентам необходимо посещать лекционные, практические (семинарские) занятия и КСР. Внимательно прослушивая лекции, самостоятельно готовясь к обсуждению тем, необходимо активно участвовать в дискуссиях на занятиях и сдать своевременно самостоятельные работы. Студентам рекомендуется уделить особое внимание выполнению самостоятельной работы в виде решения задач и примеров на практических занятиях и защите своих позиций по рассмотрению конкретных ситуаций при сдаче самостоятельных работ. Кроме того, студентам необходимо изучить перечень рекомендуемой литературы и на примере деятельности современных предприятий и организаций рассмотреть конкретную ситуацию. При этом основой для изучения дисциплины является изучение необходимой литературы, конспекты лекций и результаты практических и семинарских занятий, КСР. В частности, выполнение самостоятельной работы заключается в решении задач, рассмотрении конкретных ситуаций из практической деятельности современных организаций и предприятий. Выполненную самостоятельную работу на практическом занятии и в процессе КСР студенты будут обсуждать вместе с группой и преподавателем. Семинарские (практические) занятия и КСР должны следовать после окончания изучения лекционного материала, где проводится опрос студентов по составленным контрольным вопросам темы (приведены ниже) с целью оценки уровня их освоения при изучении данной дисциплины.

## Критерии оценки выполнения СР

В основу разработки балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется постоянно в процессе его обучения в университете. Настоящая система оценки успеваемости студентов основана на использовании совокупности контрольных точек, равномерно расположенных на всем временном интервале изучения дисциплины. При этом предполагается разделение всего курса на ряд более или менее самостоятельных, логически завершенных блоков и модулей и проведение по ним промежуточного контроля.

Студентам выставляются следующие баллы за выполнение задания:

- **оценка «отлично» (10 баллов):** контрольные тесты, а также самостоятельно выполненные семестровые задания, выполненные полностью и сданные в срок в соответствии с предъявляемыми требованиями;

- **оценка «хорошо» (8-9 баллов):** задание выполнено и в целом отвечает предъявляемым требованиям, но имеются отдельные замечания в его оформлении или сроке сдачи;

- **оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов):** задание выполнено не до конца, отсутствуют ответы на отдельные вопросы, имеются отклонения в объеме, содержании, сроке выполнения;

- **оценка «неудовлетворительно» (5 и ниже):** отсутствует решение задачи, задание переписано (скачено) из других источников, не проявлена самостоятельность при его выполнении.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения самостоятельной и контрольной работы.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах практических занятий лекционного материала и контрольных вопросов;

- участие в дискуссиях в качестве участника и модератора групповой дискуссии по темам дисциплины;

- написание и презентация доклада;

- написание самостоятельной (контрольной) работы.

Для контроля усвоения дисциплины учебным планом предусмотрен зачет. Общее количество баллов – 100. Распределение баллов на текущий и промежуточный контроль освоения предмета, а также итоговой оценки представлено ниже.

### Оценочные средства для текущего контроля

Текущий контроль студентов осуществляется путем выполнения самостоятельных работ, контрольных тестов, выполнения индивидуального задания, обсуждения теоретических вопросов.

Промежуточные аттестации осуществляется путем опроса и проверки письменных работ.

Итоговый контроль проводится в форме опроса с использованием интервью, тестов, рассмотрения результатов письменных работ, ситуационных заданий.

Контролирующие материалы по дисциплине содержат:

- контрольные вопросы и задания для текущего контроля знаний по дисциплине (см. прилож. 1);

- примеры ситуационных задач для промежуточного контроля знаний по дисциплине (см. прилож. 2);

**Итоговая система оценок по кредитно-рейтинговой системе с использованием буквенных символов**

Оценка по буквенной системе	Диапазон соответствующих наборных баллов	Численное выражение оценочного балла	Оценка по традиционной системе
	10	95-100	Отлично
<b>A-</b>	9	90-94	
<b>B+</b>	8	85-89	Хорошо
<b>B</b>	7	80-84	
<b>B-</b>	6	75-79	
<b>C+</b>	5	70-74	
<b>C</b>	4	65-69	Удовлетворительно
<b>C-</b>	3	60-64	
<b>D+</b>	2	55-59	
<b>D</b>	1	50-54	
<b>Fx</b>	0	45-49	Неудовлетворительно
<b>F</b>	0	0-44	

**Формы контроля и критерии начисления баллов**

Неделя	Активное участие на лекционных занятиях, написание конспекта и выполнение других видов работ	Активное участие на практических (семинарских) занятиях, КСР	КСР Написание реферата, доклада, эссе Выполнение других видов работ	Административный балл за примерное поведение	Балл за рубежный и итоговый контроль	Всего
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	-	-	-	-	-	-
2	1	1	1	-	-	3
3	1	1	1	-	-	3
4	1	1	1	-	-	3
5	1	1	1	-	-	3
6	1	1	1	-	-	3
7	1	1	1	-	-	3
8	1	1	1	-	-	3
9 (первый рубежный контроль)					<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Первый рейтинг</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	-	<b>10</b>	<b>31</b>
10	1	1	1	-	-	3
11	1	1	1	-	-	3
12	1	1	1	-	-	3
13	1	1	1	-	-	3

14	1	1	1	-	-	3
15	1	1	1	-	-	3
16	1	1	1	-	-	3
17	1	1	1	-	-	3
18 (второй рубежный контроль)					<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Второй рейтинг</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>39</b>
<b>ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ (экзамен)</b>					<b>30</b>	<b>30</b>
<b>ИТОГО:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>20+30</b>	<b>100</b>

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
(ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ И КОНТРОЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)**

1. Причины возникновения кризисов.
2. Роль кризисов в социально - экономическом развитии.
3. Разновидности кризисов.
4. Особенности экономических кризисов.
5. Виды экономических кризисов.
6. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
7. Механизмы антикризисного управления.
8. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
9. Банкротство предприятий и банков. Процедуры.
10. Диагностика банкротства.
11. Санация предприятия.
12. Управление рисками.
13. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
14. Стратегия и тактика антикризисного управления.
15. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
16. Инновации. Роль инноваций в антикризисном управлении.
17. Механизмы повышения антикризисной устойчивости.
18. Человеческий фактор антикризисного управления.
19. Прогнозирование риска банкротства предприятия. Модель Альтмана.
20. Антикризисный финансовый менеджмент организации. Функции, методы, инструменты.
1. Распознавание и преодоление кризисов.
2. Фазы цикла общественного воспроизводства.
3. Тенденции циклического развития организации.
24. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.
25. Мониторинг состояния предприятий.
26. Процедуры, применяемые к предприятиям - банкротам.
27. Диагностика кризисов. Основные параметры диагностирования.
28. Диагностика кризисов. Методы и информационная база диагностики.
29. Маркетинг в антикризисном управлении. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.
30. Маркетинг в антикризисном управлении. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
31. Маркетинг в антикризисном управлении. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

32. Разработка антикризисной стратегии предприятия.
33. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
34. Риски в антикризисном управлении, их характеристика.
35. Антикризисное управление риском.
36. Конфликты, причины конфликтов. Роль конфликтов в антикризисном управлении.
37. Антикризисное управление конфликтами.
38. Антикризисное управление персоналом предприятия. Антикризисные характеристики управления персоналом.
39. Принципы антикризисного управления персоналом.
40. Особенности деятельности антикризисного управляющего. Назначение и область его деятельности.
41. Модель антикризисного управляющего.
42. Ролевая структура антикризисного управляющего.
43. Организация труда антикризисного управляющего.
44. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.
45. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
46. Регулирование социально - трудовых отношений в процессе антикризисного управления.
47. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами.
48. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
49. Ускорение и упрощение процедуры банкротства.

## ТЕСТЫ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

### (для дневной форме обучения)

**1.** Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

- а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;
- б) стрессовым состоянием персонала организации;
- в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
- г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;
- д) давлением окружающих на лиц, принимающих решения;
- е) спокойным морально-психологическим климатом в коллективе.

**2.** Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

- а) кризисом персонала организации;
- б) кризисным состоянием организации;
- в) кризисом организации;
- г) кризисом персонала организации-банкрота;
- д) кризисной ситуацией в организации.

**3** Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:

- а) предвидение и возможное предупреждение проблем;
- б) жесткая структура управления;
- в) возникновение новых управленческих проблем;
- г) получение максимальной прибыли;
- д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;
- е) мобилизация кадрового потенциала организации;
- ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный период.

**4.** Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как:

- а) энерговооруженность;
- б) производительность труда;
- в) текучесть персонала;
- г) уровень конфликтности;
- д) фондоотдача;
- е) рентабельность;
- ж) удовлетворенность трудом.

**5.** Внешние по отношению к организации причины возникновения кризиса, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к таким, как:

- а) ужесточение конкуренции;
- б) инфляционные процессы;
- в) демографический кризис;
- г) низкоэффективная социальная политика;
- д) политическая нестабильность;
- е) общественное мнение.

6. **Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:**

- а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
- б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
- в) дефицитом человеческих ресурсов;
- г) повышением уровня конфликтности;
- д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;
- е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

7. **Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов,**

возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика «наведения порядка», а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

- а) управленческого кризиса;
- б) репутационного кризиса;
- в) кризиса стабильности;
- г) инновационного кризиса;
- д) кризиса роста;
- е) переходного кризиса.

8. **Кризисные менеджеры отличаются:**

- а) умением определять главную и второстепенную информацию;
- б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
- в) авторитарным стилем руководства;
- г) склонностью к переоценке собственных сил;

- д) способностью быстро принимать решения;
- е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

**9. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:**

- а) руководитель;
- б) бюрократ;
- в) дипломат;
- г) маркетолог;
- д) инноватор;
- е) исследователь-прогнозист;
- ж) специалист.

**10. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:**

- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
- б) умение координировать деятельность управляемой системы;
- в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии;
- г) умение поддерживать собственный авторитет;
- д) умение делегировать полномочия, функции, власть;
- е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;
- ж) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.

**11. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:**

- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
- б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
- в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
- г) ожидания и потребности подчиненных;
- д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;
- е) временные условия для принятия решений;
- ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

**12. Психологическая подготовка антикризисных руководителей должна быть нацелена на решение следующих задач:**

- а) психологическое информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников;
- б) диагностика эмоционального состояния руководителя и его подчиненных;
- в) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно эмоциональных перегрузок;
- г) группировка работников организации по типам поведения в кризисной ситуации;

- д) выработка коммуникативных навыков общения в условиях высокой эмоциональной вовлеченности и конфликтности сторон;
- е) социально-психологический тренинг совместимости, срабатываемости и сплоченности внутри антикризисной команды;
- ж) освоение приемов и техники снятия и профилактики стрессовых состояний.

**13. Психологи утверждают, что существуют тендерные различия в поведенческих реакциях сотрудников организации в условиях кризиса. Выберите характеристики поведения в кризисной ситуации, свойственные женщинам.**

- а) стремление отгородиться от депрессивных мыслей;
- б) ощущение подавленности;
- в) усиление физической активности;
- г) анализирование причин своего состояния;
- д) реализация модели «тщательно обдумать»;
- е) реализация модели «сбросить негативные эмоции».

**14. Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:**

- а) неэффективная структура управления;
- б) недостаточная нагрузка работника;
- в) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
- г) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в производственном процессе, коллективе;
- д) необходимость нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
- е) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных;
- ж) неучастие работников в управлении фирмой.

**15. Последствия пребывания работника в стрессовом состоянии, классифицируемые как организационные, включают:**

- а) прогулы;
- б) текучесть кадров;
- в) опасность инцидента;
- г) низкая производительность труда;
- д) конфликтность;
- е) неудовлетворенность работой;
- ж) утомленность и чувство вины.

**16. К деструктивным формам поведения относятся:**

- а) объективно-продуктивная тактика;
- б) девиантные действия;
- в) субъективно-продуктивная тактика;
- г) непродуктивная познавательная тактика;
- д) имитация «бурной» деятельности;
- е) групповой эгоизм;
- ж) альтруистический эгоизм.

**17. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:**

- а) повышение квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;
- б) удовлетворение потребности в персонале;
- в) развитие инновационных методов управления трудом;
- г) мероприятия внутриорганизационного РК;
- д) формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;
- е) развитие маркетинговой деятельности организации;
- ж) «омоложение» кадрового состава и стимулирование ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

**18. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:**

- а) определение целей исследования;
- б) описание объекта исследования;
- в) формулировка концепции исследования;
- г) выбор методов исследования;
- д) проведение исследования и анализ результатов;
- е) проведение собрания трудового коллектива;
- ж) оглашение результатов исследования.

**19. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает следующее обеспечение системы**

**управления персоналом:**

- а) сырьевое;
- б) материально-техническое;
- в) организационное;
- г) информационное;
- д) общее инструментальное;
- е) трудовое ресурсное;
- ж) финансовое.

**20. Предметом оценки аудита персонала (кадрового аудита) является:**

- а) адекватность кадрового потенциала совокупного работника задачам организации;

- б) качество индивидуальной работы с людьми, действия которых требуют корректировки;
- в) соответствие численности, профессионально-квалификационного состава, среднего разряда, производительности и других количественных показателей необходимому или проектируемому значению;
- г) полнота и достоверность информационной и методической поддержки работников;
- д) влияние профессиональных и личностных качеств отдельных работников (управленческой и профессиональной «элиты») на уровень кадрового потенциала;
- е) затраты на реструктуризацию с целью приведения в соответствие указанных показателей, в т. ч. на высвобождение, переподготовку, трудоустройство.

**21. При диагностике профессионально-личностного потенциала сотрудника организации целесообразно оценить такие его компоненты, как:**

- а) базовые способности, умения и навыки;
- б) образование и профессионализм;
- в) здоровье и работоспособность;
- г) асертивность и креативность;
- д) интеллект и творческий потенциал;
- е) внутренняя мобильность;
- ж) организация труда и ресурсы рабочего времени.

**22. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисной организации может быть представлен в виде последовательных основных фаз деятельности ее руководства, а именно фазы:**

- а) планирования;
- б) реагирования;
- в) агитации;
- г) профессионального роста;
- д) реструктуризации;
- е) интеграции;
- ж) модернизации.

**23. Мультипроектное управление включает следующие аспекты:**

- а) нововведения при реформировании организаций всегда реализуются через комплексные программы, в которых тесно взаимосвязаны многие субпроекты;
- б) каждая комплексная программа предполагает инвестиционное наполнение, которое может осуществляться только после серьезных социально-экономических, технико-технологических обоснований и расчетов;

в) человек может долго анализировать ситуацию перед принятием решения, но переход к реализации может быть отставлен, а само осуществление действия становится менее эффективным и сопровождается эмоциональными переживаниями;

г) антикризисные изменения требуют «агрессивного маркетинга», непрерывного отслеживания основных показателей функционирования, как самой организации, так и системы управления в ней;

д) новые управленческие решения, нововведения всегда затрагивают интересы, ценностные ориентации и установки людей, меняют некоторые стереотипы обыденного сознания, сложившиеся в коллективе и мешающие преобразованиям;

е) переход от намерения к реализации действия связан для руководителя, прежде всего с контролем действий;

ж) любое нововведение проходит через несколько этапов и на каждом этапе задействовано большое количество людей.

**24. План управления кризисными ситуациями может включать:**

- а) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;
- б) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;
- в) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;
- г) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;
- д) потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период;
- е) направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

**25. Кадровая политика организации в условиях кризиса помимо всего прочего подразумевает, что в трудовом договоре наемного работника должны быть четко определены следующие возможности для работодателя:**

- а) возможно увольнение работника по причине сокращения в любой момент;
- б) возможность использования механизма неполной загрузки рабочей недели;
- в) снижение заработной платы по решению руководства;
- г) перевод работника на другое место работы без согласия профсоюза;
- д) исключение из трудового договора любых дополнительных обязанностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым законодательством;
- е) обязательство работника о неучастии в забастовках и других акциях противостояния.

**26. Условиями для формирования эффективной управленческой команды является:**

- а) повышенная оплата труда;

- б) предоставление членам управленческой команды дополнительных привилегий и льгот;
- в) общая цель и общие интересы руководителей и специалистов разного уровня и профилей;
- г) подготовленность членов управленческой команды к решению задач оздоровления организации;
- д) наличие в команде людей разных взглядов, темпераментов, имеющих различные системы ценностей;
- е) готовность членов управленческой команды к совместной работе.

**27. Главная цель культуры управления — обеспечение полезности и прибыльности организации за счет:**

- а) высокой культуры поведения руководителей всех уровней управления;
- б) совершенствования управления;
- в) плановой упорядоченности;
- г) укрепления трудовой дисциплины;
- д) формирования системы ценностей;
- е) персонификации работы с персоналом;
- ж) социо-культурного воздействия на людей для сотрудничества всего коллектива.

**29. Влияние рыночной экономики на культуру управления организацией проявляется в том, что рынок:**

- а) формирует правильное экономическое поведение людей, ориентированное на извлечение собственной выгоды;
- б) позволяет сформировать культуру управления в организации, направленную на создание конкурентных отношений между персоналом управления и исполнительным персоналом;
- в) повышает роль управления в изучении окружающей социально-экономической среды;
- г) поднимает значимость прогностических, консультативных функций управления;
- д) меняет этику, нормы поведения в обществе, отношения с людьми, ценности;
- е) обеспечивает более высокий уровень материального благополучия, придает уверенность в будущем большому числу людей, предоставляет достаточно высокую степень свободы демократии;
- ж) не позволяет сформировать благоприятный социально- психологический климат в трудовом коллективе, основанный на чувствах взаимоподдержки и взаимовыручки.

**30. Социальные стратегии адаптации трудового коллектива организации по выходу из кризиса подразумевают реализацию следующих этапов:**

- а) преодоление невежества персонала и регулирование психологических конфликтов;

б) ознакомление коллектива с целями реформируемой организации, инновациями и ориентация его на предстоящие результаты;

в) накопление, отбор и анализ идей персонала организации по возможным путям выхода из кризисной ситуации;

г) ознакомление персонала с его новыми функциями;

д) участие персонала в разработке инноваций;

е) тренинг групп, то есть использование динамики групп для понижения возможности возникновения межперсональных конфликтов и улучшения социально-психологического климата;

ж) реализация стратегии маркетинга: как лучше продемонстрировать идею; кому ее предложить; как выбрать момент для представления идеи и т. д.

**31. Любую новую идею, получившую свое подтверждение в нововведении, можно рассматривать как своеобразную программу (технологическую, производственную, социальную, культурную и т. д.), которая должна содержать следующие обязательные компоненты:**

- а) цель нововведения;
- б) условия нововведения;
- в) критерии нововведения;
- г) факторы нововведения;
- д) практическая реализация нововведения;
- е) подпрограммы инновационного управления трудом.

**32. Менеджмент-модель аудита персонала организации включает следующие элементы:**

- а) выработка целей аудита персонала организации;
- б) создание условий для проведения кадрового аудита;
- в) разработка критериев кадрового аудита;
- г) разработка основных направлений профессионального аудита;
- д) планирование действий;
- е) организация работы;
- ж) экспертиза и анализ полученной информации.

**33. Возможные проявления последствий стрессового состояния работника могут быть классифицированы как:**

- а) субъективные: расстройство, утомленность, тревожность, чувство вины;
- б) поведенческие: опасность инцидента, «нехорошие разговоры», конфликтность;
- в) физиологические: растущее кровяное давление, высокое содержание холестерина, сердечно-сосудистые заболевания;
- г) организационные: прогулы, текучесть, низкая производительность, неудовлетворенность работой;
- д) экономические: неудовлетворенность заработной платой, неэффективное распределение доходов;

- е) социальные: конфликтность, психологический терроризм на рабочем месте;
- ж) политические: недоверие к власти; стремление участвовать в политических акциях.

**34. Принцип делегирования внутренней предпринимательской ответственности отдельным подразделениям организации предполагает:**

- а) выявление, поддержку и обучение работников организации, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
- б) переход на децентрализованные структуры управления;
- в) идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала организации;
- г) создание условий для культивирования предпринимательского настроения среди персонала относительно обособленных подразделений;
- д) разъяснительную работу среди персонала о преимуществах применения их знаний, опыта и творчества для достижения новых целей предприятия;
- е) командную работу, а не индивидуальные усилия — формирование различных групп, команд;
- ж) привлечение работников к стратегии сотрудничества.

**35. Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации в организации подразумевает использование такого типа руководителя в кризисных ситуациях, как:**

- а) манипулятор;
- б) исследователь-прогнозист;
- в) «дрессировщик»;
- г) дипломат;
- д) тьютор;
- е) антиманипулятор;
- ж) инструктор.

**36. Культура управления оказывает влияние на следующие компоненты деятельности организации:**

- а) поведение людей;
- б) уровень профессиональной грамотности специалистов организации;
- в) кадровую политику;
- г) личную преданность организации каждого ее сотрудника;
- д) качество труда и управленческих решений;
- е) имидж организации и консолидацию персонала;
- ж) социокультурный потенциал личности.

**37. Составные элементы стратегии сотрудничества включают в себя:**

- а) создание системы информационного сопровождения;
- б) применение социально-психологических и других приемов мотивации;
- в) подготовку программы выхода предприятия из кризиса;
- г) организацию совместной деятельности по реализации антикризисных мероприятий;
- д) определение миссии и целей реформируемой организации;
- е) оптимизацию системы управления людьми;
- ж) материализацию стратегии в детальном комплексном плане.

**38. Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы как:**

- а) сбор и анализ слухов;
- б) анкетирование персонала;
- в) интервьюирование персонала управления;
- г) общение топ-менеджеров с исполнителями «через голову» линейного руководителя;
- д) ящики предложений;
- е) «горячая линия»;
- ж) неформальное общение на корпоративных мероприятиях.

**39. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:**

- а) быстрого реагирования;
- б) реструктуризации;
- в) адаптивных изменений;
- г) принудительных организационных изменений;
- д) управление сопротивлением;
- е) кризисный;
- ж) экстремальный.

**40. При возникновении проблемы незначительности роли кадровой службы в системе управления организацией возможны следующие решения:**

- а) пересмотр функционального назначения, прав и ответственности этого подразделения;
- б) перевод должности руководителя по персоналу в ранг должностей заместителей директора организации (на уровне экономики и финансов);
- в) разработка мероприятий по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

- г) приведение службы по работе с персоналом в соответствие с современными требованиями;
- д) разработка новой системы мотивации и стимулирования персонала с ориентацией приема на работу по краткосрочным контрактам;
- е) внедрение нетрадиционных систем вознаграждения при расширении полномочий работников;
- ж) определение важнейшей функцией службы по работе с персоналом понимание и реализацию в кадровой политике общих замыслов руководства по выводу организации из кризиса и ее дальнейшему устойчивому состоянию.

**41. Возможными решениями проблемы отсутствия системности в планировании потребности организации в персонале могут быть:**

- а) оптимизация соотношения внутреннего и внешнего привлечения персонала;
- б) определение факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, производственная программа, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.);
- в) разработка схемы распределения и адаптации новых работников по рабочим местам;
- г) определение содержания работ персонала на каждом рабочем месте;
- д) выделение потенциальных возможностей имеющегося квалифицированного и вспомогательного персонала;
- е) определение количественной и качественной потребности в

персонале;

ж) выделение направлений маркетинга персонала организации.

**42. Элементами системы антикризисного управления**

**персоналом организации являются:**

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) функции управления;
- г) концепция антикризисного управления;
- д) антикризисная кадровая стратегия и политика;
- е) функциональная подсистема;
- ж) методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

**43. Кризис стабильности (кризис застоя) в организации**

**характеризуется следующими явлениями:**

- а) низкая компетентность управленческого персонала;
- б) руководство начинает «наводить порядок»;
- в) отсутствие нововведений;
- г) отсутствие энтузиазма в работе персонала;
- д) публикация средствами массовой информации негативных материалов об организации по поводу реальных и выдуманных фактов;
- е) увеличение числа случаев нарушения трудовой дисциплины;
- ж) отсутствие динамики в показателях деятельности организации.

**44. Воспитательная функция антикризисного руководителя**

реализуется в следующих действиях:

- а) контроль и оценка результатов;
- б) создание в коллективе благоприятного моральнопсихологического климата;
- в) поддержание традиций;
- г) предотвращение и разрешение возникающих конфликтов;
- д) формирование стандартов поведения;
- е) разработка на основе анализа ситуации и прогнозов новых целей организации;
- ж) создание общего настроения в работе и сохранение внутреннего единства группы.

**45. Среди факторов эффективности антикризисного руководителя можно**

**выделить следующие:**

- а) эффективность взаимодействий;
- б) планомерность;
- в) слаженность;
- г) авторитарность;
- д) кооперация;
- е) делегирование ответственности;
- ж) уровень мотивации руководимой команды.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ**  
**(для заочной форме обучения)**

1. Понятие, цели и задачи антикризисного управления
2. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития
3. Проблематика, признаки и особенности антикризисного управления
4. Критерии эффективности антикризисного управления
5. Классический менеджмент в антикризисном управлении
6. Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления
7. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения
8. Типология кризисного состояния экономических систем
9. Признаки кризиса: распознавание и преодоление
10. Сущность и возможность возникновения экономических кризисов
11. Анализ причин экономических кризисов
12. Генерирование кризиса фазами экономического цикла
13. Классификация экономических кризисов
14. Кризисы государственного управления
15. Инструменты государственного регулирования кризисных ситуаций
16. Экономическое развитие регионов и преодоление кризисности региональных систем
17. Муниципальный антикризисный менеджмент
18. Характеристика фаз управления организацией и кризисных ситуаций
19. Эффективность развития функциональных структур бизнес-системы
20. Пути оптимизации компетенций бизнес-систем
21. Характеристика предпосылок изменений внешней среды
22. Реинжиниринг хозяйственной деятельности организации
23. Эволюционные изменения в рамках организационного развития
24. Роль стратегии в антикризисном управлении
25. Разработка антикризисной стратегии организации
26. Реализация выбранной антикризисной стратегии
27. Технологическая схема процесса управления в антикризисной ситуации
28. Технология разработки управленческих решений в антикризисной ситуации
29. Модель менеджера антикризисного управления
30. Конфликты в развитии организации
31. Процессуальные характеристики конфликта
32. Антикризисное управление конфликтами
33. Принципы антикризисного управления персоналом
34. Система антикризисного управления персоналом
35. Развитие концепции управления организацией
36. Ключевые характеристики состояния организации
37. Маркетинговая деятельность в условиях организационного стресса
38. Стоимостной подход к обеспечению конкурентоспособности организации
39. Системный подход к обеспечению конкурентоспособности организации
40. Нормативные акты, регулирующие процедуры финансового оздоровления

организации

41. Характеристика участников антикризисного регулирования
42. Диагностика как элемент системы антикризисного управления
43. Классификация типов и видов диагностики
44. Характеристика диагностики как процесса
45. Методы ограниченного круга показателей
46. Методы интегральной оценки диагностики банкротства
47. Методы многокритериального подхода к диагностике финансового состояния
48. Правила проведения финансового анализа организации-должника
49. Показатели и коэффициенты, используемые для оценки финансового состояния

должника

50. Основные требования к проведению анализа финансовохозяйственной

деятельности организации-должника

51. Разработка антикризисной политики организации
52. Основные этапы финансовой стабилизации организации при угрозе банкротства
53. Основные задачи инвестиционной политики в условиях кризиса
54. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых

ресурсов

55. Оценка инвестиционной привлекательности организаций
56. Оценка эффективности инвестиционных проектов
57. Характеристика этапов управления санацией организации
58. Формы санации организации и их эффективность
59. Ликвидационные процедуры в условиях банкротства
60. Управление рисками в условиях кризиса
61. Классификация управленческих рисков
62. Антикризисное управление механизмами нейтрализации рисков
63. Характеристика методов оценки рисков
64. Цели и задачи внутрифирменного контроля
65. Основные этапы формирования системы внутреннего контроля
66. Формирование системы мониторинга финансового состояния организации в условиях кризиса
67. Документарное обеспечение процедур внутреннего контроля

Разработчик

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Шарифов Т.А.

**ДИСЦИПЛИНЕ (ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ И КОНТРОЛЯ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)**

11. Причины возникновения кризисов.
12. Роль кризисов в социально - экономическом развитии.
13. Разновидности кризисов.
14. Особенности экономических кризисов.
15. Виды экономических кризисов.
16. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
17. Механизмы антикризисного управления.
18. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
19. Банкротство предприятий и банков. Процедуры.
20. Диагностика банкротства.
18. Санация предприятия.
19. Управление рисками.
20. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
21. Стратегия и тактика антикризисного управления.
22. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
23. Инновации. Роль инноваций в антикризисном управлении.
24. Механизмы повышения антикризисной устойчивости.
18. Человеческий фактор антикризисного управления.
19. Прогнозирование риска банкротства предприятия. Модель Альтмана.
4. Антикризисный финансовый менеджмент организации. Функции, методы, инструменты.
5. Распознавание и преодоление кризисов.
6. Фазы цикла общественного воспроизводства.
7. Тенденции циклического развития организации.
40. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.
41. Мониторинг состояния предприятий.
42. Процедуры, применяемые к предприятиям - банкротам.
43. Диагностика кризисов. Основные параметры диагностирования.
44. Диагностика кризисов. Методы и информационная база диагностики.
45. Маркетинг в антикризисном управлении. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.
46. Маркетинг в антикризисном управлении. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
47. Маркетинг в антикризисном управлении. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
48. Разработка антикризисной стратегии предприятия.
49. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
50. Риски в антикризисном управлении, их характеристика.
51. Антикризисное управление риском.
52. Конфликты, причины конфликтов. Роль конфликтов в антикризисном управлении.

53. Антикризисное управление конфликтами.
54. Антикризисное управление персоналом предприятия. Антикризисные характеристики управления персоналом.
55. Принципы антикризисного управления персоналом.
40. Особенности деятельности антикризисного управляющего. Назначение и область его деятельности.
43. Модель антикризисного управляющего.
44. Ролевая структура антикризисного управляющего.
43. Организация труда антикризисного управляющего.
48. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.
49. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
50. Регулирование социально - трудовых отношений в процессе антикризисного управления.
51. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами.
48. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
50. Ускорение и упрощение процедуры банкротства.

### **ТЕСТЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ И КОНТРОЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)**

Выбрать один или несколько правильных ответов из предлагаемых:

- 3.** Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:
- а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;
  - б) стрессовым состоянием персонала организации;
  - в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
  - г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;
  - д) давлением окружающих на лиц, принимающих решения;
  - е) спокойным морально-психологическим климатом в коллективе.
- 4.** Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

- а) кризисом персонала организации;
- б) кризисным состоянием организации;
- в) кризисом организации;
- г) кризисом персонала организации-банкрота;
- д) кризисной ситуацией в организации.

**3 Анतिकризисное управление имеет следующие специфические свойства:**

- а) предвидение и возможное предупреждение проблем;
- б) жесткая структура управления;
- в) возникновение новых управленческих проблем;
- г) получение максимальной прибыли;
- д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;
- е) мобилизация кадрового потенциала организации;
- ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный

период.

**4. Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как:**

- а) энерговооруженность;
- б) производительность труда;

- в) текучесть персонала;
- г) уровень конфликтности;
- д) фондоотдача;
- е) рентабельность;
- ж) удовлетворенность трудом.

**6. Внешние по отношению к организации причины возникновения кризиса, на которые влиять невозможно или возможно ограничено, сводятся к таким, как:**

- а) ужесточение конкуренции;
- б) инфляционные процессы;
- в) демографический кризис;
- г) низкоэффективная социальная политика;
- д) политическая нестабильность;
- е) общественное мнение.

**б. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:**

- а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
- б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
- в) дефицитом человеческих ресурсов;
- г) повышением уровня конфликтности;
- д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;
- е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

**7. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов,**

возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика «наведения порядка», а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

- а) управленческого кризиса;
- б) репутационного кризиса;
- в) кризиса стабильности;
- г) инновационного кризиса;
- д) кризиса роста;
- е) переходного кризиса.

**8. Кризисные менеджеры отличаются:**

- а) умением определять главную и второстепенную информацию;
- б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
- в) авторитарным стилем руководства;
- г) склонностью к переоценке собственных сил;

- д) способностью быстро принимать решения;
- е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

**9. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:**

- а) руководитель;
- б) бюрократ;
- в) дипломат;
- г) маркетолог;
- д) инноватор;
- е) исследователь-прогнозист;
- ж) специалист.

**10. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:**

- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
- б) умение координировать деятельность управляемой системы;
- в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии;
- г) умение поддерживать собственный авторитет;
- д) умение делегировать полномочия, функции, власть;
- е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;
- ж) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.

**11. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:**

- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
- б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
- в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
- г) ожидания и потребности подчиненных;
- д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;
- е) временные условия для принятия решений;
- ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

**12. Психологическая подготовка антикризисных руководителей должна быть нацелена на решение следующих задач:**

- а) психологическое информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников;
- б) диагностика эмоционального состояния руководителя и его подчиненных;
- в) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно эмоциональных перегрузок;
- г) группировка работников организации по типам поведения в кризисной ситуации;

- д) выработка коммуникативных навыков общения в условиях высокой эмоциональной вовлеченности и конфликтности сторон;
- е) социально-психологический тренинг совместимости, срабатываемости и сплоченности внутри антикризисной команды;
- ж) освоение приемов и техники снятия и профилактики стрессовых состояний.

## Приложение 6

**17. Психологи утверждают, что существуют тендерные различия в поведенческих реакциях сотрудников организации в условиях кризиса. Выберите характеристики поведения в кризисной ситуации, свойственные женщинам.**

- а) стремление отгородиться от депрессивных мыслей;
- б) ощущение подавленности;
- в) усиление физической активности;
- г) анализирование причин своего состояния;
- д) реализация модели «тщательно обдумать»;
- е) реализация модели «сбросить негативные эмоции».

**18. Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:**

- а) неэффективная структура управления;
- б) недостаточная нагрузка работника;
- в) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
- г) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в производственном процессе, коллективе;
- д) необходимость нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
- е) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных;
- ж) неучастие работников в управлении фирмой.

**19. Последствия пребывания работника в стрессовом состоянии, классифицируемые как организационные, включают:**

- а) прогулы;
- б) текучесть кадров;
- в) опасность инцидента;
- г) низкая производительность труда;
- д) конфликтность;
- е) неудовлетворенность работой;
- ж) утомленность и чувство вины.

**20. К деструктивным формам поведения относятся:**

- а) объективно-продуктивная тактика;

- б) девиантные действия;
- в) субъективно-продуктивная тактика;
- г) непродуктивная познавательная тактика;
- д) имитация «бурной» деятельности;
- е) групповой эгоизм;
- ж) альтруистический эгоизм.

**17. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:**

- а) повышение квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;
- б) удовлетворение потребности в персонале;
- в) развитие инновационных методов управления трудом;
- г) мероприятия внутриорганизационного РК;
- д) формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;
- е) развитие маркетинговой деятельности организации;
- ж) «омоложение» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

**18. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:**

- а) определение целей исследования;
- б) описание объекта исследования;
- в) формулировка концепции исследования;
- г) выбор методов исследования;
- д) проведение исследования и анализ результатов;
- е) проведение собрания трудового коллектива;
- ж) оглашение результатов исследования.

**19. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает следующее обеспечение системы**

**управления персоналом:**

- а) сырьевое;
- б) материально-техническое;
- в) организационное;
- г) информационное;
- д) общее инструментальное;
- е) трудовое ресурсное;
- ж) финансовое.

**28. Предметом оценки аудита персонала (кадрового аудита) является:**  
а) адекватность кадрового потенциала совокупного работника задачам организации;

б) качество индивидуальной работы с людьми, действия которых требуют корректировки;

в) соответствие численности, профессионально-квалификационного состава, среднего разряда, производительности и других количественных показателей необходимому или проектируемому значению;

г) полнота и достоверность информационной и методической поддержки работников;

д) влияние профессиональных и личностных качеств отдельных работников (управленческой и профессиональной «элиты») на уровень кадрового потенциала;

е) затраты на реструктуризацию с целью приведения в соответствие указанных показателей, в т. ч. на высвобождение, переподготовку, трудоустройство.

**29. При диагностике профессионально-личностного потенциала сотрудника организации целесообразно оценить такие его компоненты, как:**

- а) базовые способности, умения и навыки;
- б) образование и профессионализм;
- в) здоровье и работоспособность;
- г) асертивность и креативность;
- д) интеллект и творческий потенциал;
- е) внутренняя мобильность;
- ж) организация труда и ресурсы рабочего времени.

**30. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисной организации может быть представлен в виде последовательных основных фаз деятельности ее руководства, а именно фазы:**

- а) планирования;
- б) реагирования;
- в) агитации;
- г) профессионального роста;
- д) реструктуризации;
- е) интеграции;
- ж) модернизации.

**31. Мультипроектное управление включает следующие аспекты:**

а) нововведения при реформировании организаций всегда реализуются через комплексные программы, в которых тесно взаимосвязаны многие субпроекты;

б) каждая комплексная программа предполагает инвестиционное наполнение, которое может осуществляться только после серьезных социально-экономических, технико-технологических обоснований и расчетов;

в) человек может долго анализировать ситуацию перед принятием решения, но переход к реализации может быть отставлен, а само осуществление действия становится менее эффективным и сопровождается эмоциональными переживаниями;

г) антикризисные изменения требуют «агрессивного маркетинга», непрерывного отслеживания основных показателей функционирования, как самой организации, так и системы управления в ней;

д) новые управленческие решения, нововведения всегда затрагивают интересы, ценностные ориентации и установки людей, меняют некоторые стереотипы обыденного сознания, сложившиеся в коллективе и мешающие преобразованиям;

е) переход от намерения к реализации действия связан для руководителя, прежде всего с контролем действий;

ж) любое нововведение проходит через несколько этапов и на каждом этапе задействовано большое количество людей.

**32. План управления кризисными ситуациями может включать:**

а) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;

б) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;

в) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;

г) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;

д) потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период;

е) направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

**33. Кадровая политика организации в условиях кризиса помимо всего прочего подразумевает, что в трудовом договоре наемного работника должны быть четко определены следующие возможности для работодателя:**

а) возможно увольнение работника по причине сокращения в любой момент;

б) возможность использования механизма неполной загрузки рабочей недели;

в) снижение заработной платы по решению руководства;

г) перевод работника на другое место работы без согласия профсоюза;

д) исключение из трудового договора любых дополнительных обязанностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым законодательством;

е) обязательство работника о неучастии в забастовках и других акциях противостояния.

**34. Условиями для формирования эффективной управленческой команды является:**

а) повышенная оплата труда;

б) предоставление членам управленческой команды дополнительных привилегий и льгот;

в) общая цель и общие интересы руководителей и специалистов разного уровня и профилей;

г) подготовленность членов управленческой команды к решению задач оздоровления организации;

## Приложение 10

д) наличие в команде людей разных взглядов, темпераментов, имеющих различные системы ценностей;

е) готовность членов управленческой команды к совместной работе.

### **35. Главная цель культуры управления — обеспечение полезности и прибыльности организации за счет:**

а) высокой культуры поведения руководителей всех уровней управления;

б) совершенствования управления;

в) плановой упорядоченности;

г) укрепления трудовой дисциплины;

д) формирования системы ценностей;

е) персонификации работы с персоналом;

ж) социо-культурного воздействия на людей для сотрудничества всего коллектива.

### **32. Влияние рыночной экономики на культуру управления организацией проявляется в том, что рынок:**

а) формирует правильное экономическое поведение людей, ориентированное на извлечение собственной выгоды;

б) позволяет сформировать культуру управления в организации, направленную на создание конкурентных отношений между персоналом управления и исполнительным персоналом;

в) повышает роль управления в изучении окружающей социальноэкономической среды;

г) поднимает значимость прогностических, консультативных функций управления;

д) меняет этику, нормы поведения в обществе, отношения с людьми, ценности;

е) обеспечивает более высокий уровень материального благополучия, придает уверенность в будущем большому числу людей, предоставляет достаточно высокую степень свободы демократии;

ж) не позволяет сформировать благоприятный социально- психологический климат в трудовом коллективе, основанный на чувствах взаимоподдержки и взаимовыручки.

### **33. Социальные стратегии адаптации трудового коллектива организации по выходу из кризиса подразумевают реализацию следующих этапов:**

а) преодоление невежества персонала и регулирование психологических конфликтов;

б) ознакомление коллектива с целями реформируемой организации, инновациями и ориентация его на предстоящие результаты;

в) накопление, отбор и анализ идей персонала организации по возможным путям выхода из кризисной ситуации;

- г) ознакомление персонала с его новыми функциями;
- д) участие персонала в разработке инноваций;
- е) тренинг групп, то есть использование динамики групп для понижения возможности возникновения межперсональных конфликтов и улучшения социально-психологического климата;
- ж) реализация стратегии маркетинга: как лучше продемонстрировать идею; кому ее предложить; как выбрать момент для представления идеи и т. д.

**34. Любую новую идею, получившую свое подтверждение в нововведении, можно рассматривать как своеобразную программу (технологическую, производственную, социальную, культурную и т. д.), которая должна содержать следующие обязательные компоненты:**

- а) цель нововведения;
- б) условия нововведения;
- в) критерии нововведения;
- г) факторы нововведения;
- д) практическая реализация нововведения;
- е) подпрограммы инновационного управления трудом.

**32. Менеджмент-модель аудита персонала организации включает следующие элементы:**

- а) выработка целей аудита персонала организации;
- б) создание условий для проведения кадрового аудита;
- в) разработка критериев кадрового аудита;
- г) разработка основных направлений профессионального аудита;
- д) планирование действий;
- е) организация работы;
- ж) экспертиза и анализ полученной информации.

**33. Возможные проявления последствий стрессового состояния работника могут быть классифицированы как:**

- а) субъективные: расстройство, утомленность, тревожность, чувство вины;
- б) поведенческие: опасность инцидента, «нехорошие разговоры», конфликтность;
- в) физиологические: растущее кровяное давление, высокое содержание холестерина, сердечно-сосудистые заболевания;
- г) организационные: прогулы, текучесть, низкая производительность, неудовлетворенность работой;
- д) экономические: неудовлетворенность заработной платой, неэффективное распределение доходов;
- е) социальные: конфликтность, психологический терроризм на рабочем месте;
- ж) политические: недоверие к власти; стремление участвовать в политических акциях.

**42. Принцип делегирования внутренней предпринимательской ответственности отдельным подразделениям организации предполагает:**

- а) выявление, поддержку и обучение работников организации, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
- б) переход на децентрализованные структуры управления;
- в) идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала организации;
- г) создание условий для культивирования предпринимательского настроения среди персонала относительно обособленных подразделений;
- д) разъяснительную работу среди персонала о преимуществах применения их знаний, опыта и творчества для достижения новых целей предприятия;
- е) командную работу, а не индивидуальные усилия — формирование различных групп, команд;
- ж) привлечение работников к стратегии сотрудничества.

**43. Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации в организации подразумевает использование такого типа руководителя в кризисных ситуациях, как:**

- а) манипулятор;
- б) исследователь-прогнозист;
- в) «дрессировщик»;
- г) дипломат;
- д) тьютор;
- е) антиманипулятор;
- ж) инструктор.

**44. Культура управления оказывает влияние на следующие компоненты деятельности организации:**

- а) поведение людей;
- б) уровень профессиональной грамотности специалистов организации;
- в) кадровую политику;
- г) личную преданность организации каждого ее сотрудника;
- д) качество труда и управленческих решений;
- е) имидж организации и консолидацию персонала;
- ж) социокультурный потенциал личности.

**45. Составные элементы стратегии сотрудничества включают в себя:**

- а) создание системы информационного сопровождения;
- б) применение социально-психологических и других приемов мотивации;
- в) подготовку программы выхода предприятия из кризиса;
- г) организацию совместной деятельности по реализации антикризисных мероприятий;

- д) определение миссии и целей реформируемой организации;
- е) оптимизацию системы управления людьми;
- ж) материализацию стратегии в детальном комплексном плане.

**46. Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы как:**

- а) сбор и анализ слухов;
- б) анкетирование персонала;
- в) интервьюирование персонала управления;
- г) общение топ-менеджеров с исполнителями «через голову» линейного руководителя;
- д) ящики предложений;
- е) «горячая линия»;
- ж) неформальное общение на корпоративных мероприятиях.

**47. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:**

- а) быстрого реагирования;
- б) реструктуризации;
- в) адаптивных изменений;
- г) принудительных организационных изменений;
- д) управление сопротивлением;
- е) кризисный;
- ж) экстремальный.

**48. При возникновении проблемы незначительности роли кадровой службы в системе управления организацией возможны следующие решения:**

- а) пересмотр функционального назначения, прав и ответственности этого подразделения;
- б) перевод должности руководителя по персоналу в ранг должностей заместителей директора организации (на уровне экономики и финансов);
- в) разработка мероприятий по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;
- г) приведение службы по работе с персоналом в соответствие с современными требованиями;
- д) разработка новой системы мотивации и стимулирования персонала с ориентацией приема на работу по краткосрочным контрактам;
- е) внедрение нетрадиционных систем вознаграждения при расширении полномочий работников;

ж) определение важнейшей функцией службы по работе с персоналом понимание и реализацию в кадровой политике общих замыслов руководства по выводу организации из кризиса и ее дальнейшему устойчивому состоянию.

Приложение 14

**49. Возможными решениями проблемы отсутствия системности в планированию потребности организации в персонале могут быть:**

- а) оптимизация соотношения внутреннего и внешнего привлечения персонала;
- б) определение факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, производственная программа, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.);
- в) разработка схемы распределения и адаптации новых работников по рабочим местам;
- г) определение содержания работ персонала на каждом рабочем месте;
- д) выделение потенциальных возможностей имеющегося квалифицированного и вспомогательного персонала;
- е) определение количественной и качественной потребности в персонале;
- ж) выделение направлений маркетинга персонала организации.

**42. Элементами системы антикризисного управления**

**персоналом организации являются:**

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) функции управления;
- г) концепция антикризисного управления;
- д) антикризисная кадровая стратегия и политика;
- е) функциональная подсистема;
- ж) методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

**43. Кризис стабильности (кризис застоя) в организации**

**характеризуется следующими явлениями:**

- а) низкая компетентность управленческого персонала;
- б) руководство начинает «наводить порядок»;
- в) отсутствие нововведений;
- г) отсутствие энтузиазма в работе персонала;
- д) публикация средствами массовой информации негативных материалов об организации по поводу реальных и выдуманных фактов;
- е) увеличение числа случаев нарушения трудовой дисциплины;
- ж) отсутствие динамики в показателях деятельности организации.

**44. Воспитательная функция антикризисного руководителя**

**реализуется в следующих действиях:**

- а) контроль и оценка результатов;
- б) создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата;
- в) поддержание традиций;

- г) предотвращение и разрешение возникающих конфликтов;
- д) формирование стандартов поведения;
- е) разработка на основе анализа ситуации и прогнозов новых целей организации;
- ж) создание общего настроения в работе и сохранение внутреннего единства группы.

**46. Среди факторов эффективности антикризисного руководителя можно выделить следующие:**

- а) эффективность взаимодействий;
- б) планомерность;
- в) слаженность;
- г) авторитарность;
- д) кооперация;
- е) делегирование ответственности;
- ж) уровень мотивации руководимой команды.