

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Малахова Светлана Дмитриевна  
Должность: Директор филиала  
Дата подписания: 20.07.2026 17:03:25  
Уникальный программный ключ:  
cba47a2f4b9180af2546ef5354c4938c4a04716d



УТВЕРЖДАЮ:

Зам. директора по учебной работе

Т.Н. Пимкина

« 20 » \_\_\_\_\_ 2026 г.

**Лист актуализации рабочей программы дисциплины**

**«Б1.В.01.06 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

индекс по учебному плану, наименование

для подготовки бакалавров

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: Управление бизнесом

Форма обучения: очная, очно-заочная

Курс 3

Семестр 6

В рабочую программу вносятся следующие изменения :

1) Дополнен список дополнительной литературы:

1. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17806-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/58307>

2. Банкротство и финансовое оздоровление предприятий : учебник для вузов / под редакцией А. Н. Ряховской. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11475-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586380>

Разработчик: Акимова Л.П.

(ФИО, ученая степень, ученое звание)

«20» мая 2026 г.

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и управления протокол № 9 от «20» мая 2026 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Я.Э. Овчаренко к.э.н., доцент

(ФИО, ученая степень, ученое звание)



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –**  
**МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА»**  
(ФГБОУ ВО РГАУ - МСХА имени К.А. Тимирязева)

**КАЛУЖСКИЙ ФИЛИАЛ**

Экономический факультет  
Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зам. директора по учебной работе

 Т.Н. Пимкина  
« 20 » 05 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01.06 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

(наименование дисциплины)

для подготовки бакалавров

ФГОС ВО

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: «Управление бизнесом»

Курс 3

Семестр 5

Форма обучения: очно-заочная

Год начала подготовки: 2025

Калуга, 2025

Разработчик: Акимова Л.П., ст. преподаватель  
«20» 05 2025 г.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и учебного плана

Программа обсуждена на заседании кафедры экономики и управления протокол № 9 от «20» 05 2025 г.

Зав. кафедрой  Я.Э. Овчаренко, к.э.н., доцент  
(ФИО, ученая степень, ученое звание) (подпись)  
«20» 05 2025 г.

**Согласовано:**

Председатель учебно-методической комиссии по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  Я.Э. Овчаренко, к.э.н., доцент  
(подпись) (ФИО, ученая степень, ученое звание)  
«20» 05 2025 г.

Зав. выпускающей кафедрой  Я.Э. Овчаренко, к.э.н., доцент  
(подпись) (ФИО, ученая степень, ученое звание)  
«20» 05 2025 г.

**Проверено:**

Начальник УМЧ  О.А. Окунева

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>АННОТАЦИЯ.....</b>                                                                                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ .....</b>                                                                                                     | <b>4</b>  |
| <b>3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ<br/>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b> | <b>5</b>  |
| <b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>                                                                                                       | <b>5</b>  |
| 4.1 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОЁМКОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ .....                                                                                          | 5         |
| ПО СЕМЕСТРАМ .....                                                                                                                                      | 5         |
| 4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                                          | 9         |
| 4.3 ЛЕКЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....                                                                                                                  | 12        |
| <b>5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....</b>                                                                                                              | <b>17</b> |
| <b>6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ<br/>ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>                                              | <b>18</b> |
| 6.1. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И<br>НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....                | 18        |
| 6.2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....                                                             | 29        |
| <b>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                                              | <b>32</b> |
| 7.1 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА .....                                                                                                                           | 32        |
| 7.2 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....                                                                                                                      | 32        |
| 7.3 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ .....                                                                                                                     | 32        |
| <b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ<br/>«ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....</b>                   | <b>32</b> |
| <b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ<br/>СИСТЕМ.....</b>                                                                 | <b>33</b> |
| <b>ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ .....</b>                                                                                                          | <b>33</b> |
| <b>10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ<br/>ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>                        | <b>33</b> |
| <b>11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>                                                                              | <b>34</b> |
| ВИДЫ И ФОРМЫ ОТРАБОТКИ ПРОПУЩЕННЫХ ЗАНЯТИЙ .....                                                                                                        | 35        |
| <b>12. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПО<br/>ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>                                                      | <b>35</b> |

## **АННОТАЦИЯ**

**рабочей программы учебной дисциплины Б1.В.01.06  
«Антикризисное управление»  
для подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 Менеджмент  
направленности Управление бизнесом**

**Цель освоения дисциплины:** формирование у обучающихся компетенций, обеспечивающих способность к принятию обоснованных и соответствующих содержанию кризисных проявлений в системе управления предприятием экономических решений в рамках реализуемых бизнес-процессов и модели организации, планирования и проектирования предпринимательской деятельности с учетом актуальных тенденций цифровой трансформации экономики.

**Место дисциплины в учебном плане:** дисциплина включена в часть учебного плана, формируемую участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

**Требования к результатам освоения дисциплины:** в результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: ПКос-5 (ПКос-5.1, ПКос-5.4), ПКос-6 (ПКос-6.4).

**Краткое содержание дисциплины:** Антикризисное управление является основой современной системы принятия решений, направленной на минимизацию рисков потерь предпринимательских доходов и выгод и обеспечения жизнеспособности предприятий в условиях влияния факторов внешней и внутренней среды бизнеса. Особенность данной дисциплины в современных условиях состоит в направленности на наивысшую степень конкурентоспособности и устойчивости предприятия в рамках доступных методов антикризисного управления.

**Общая трудоемкость дисциплины:** 108 час/3 зач. ед.)

**Промежуточный контроль:** экзамен

### **1. Цель освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование у обучающихся компетенций, обеспечивающих способность к принятию обоснованных и соответствующих содержанию кризисных проявлений в системе управления предприятием экономических решений в рамках реализуемых бизнес-процессов и модели организации, планирования и проектирования предпринимательской деятельности с учетом актуальных тенденций цифровой трансформации экономики.

### **2. Место дисциплины в учебном процессе**

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к части Блока 1 учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина «Антикризисное управление» реализуется в соответствии с требованиями ФГОС ВО, ОПОП ВО, профессиональных стандартов и Учебных планов по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Предшествующими курсами, на которых непосредственно базируется дисциплина «Антикризисное управление», являются Бизнес-менеджмент, Экономическая теория, Экономика организаций, Методы принятия управленческих решений.

Особенностью дисциплины в современных условиях состоит в направленности на наивысшую степень конкурентоспособности и

устойчивости предприятия в рамках доступных методов антикризисного управления.

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

### **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся компетенций, представленных в таблице 1.

## **4. Структура и содержание дисциплины**

### **4.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ семестрам представлено в таблице 2.

Таблица 1

**Требования к результатам освоения учебной дисциплины**

| № п/п | Код компетенции | Содержание компетенции (или её части)                  | Индикаторы компетенций <sup>1</sup>                                                                                                                            | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:                             |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                          |
|-------|-----------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                 |                                                        |                                                                                                                                                                | знать                                                                                    | уметь                                                                                                                                       | владеть                                                                                                                                                                                                  |
| 1.    | ПКос-5          | Разработка эффективной структуры логистической системы | ПКос-5.1 - Использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области организации цепей поставок, оценивать их эффективность и качество | Знает порядок разработки антикризисного развития с учетом экономических теорий и моделей | Умеет осуществлять аналитическую деятельность, связанную с обработкой актуальной информации о финансово-экономическом положении предприятия | Владеет типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач и вовлеченности в процессы цифровой трансформации                                                                                |
|       |                 |                                                        | ПКос-5.4 - Логистика, в том числе функциональные области                                                                                                       |                                                                                          |                                                                                                                                             | Владеет навыками применения изученных и апробированных в учебном процессе положений и методов антикризисного управления с учетом текущей макроэкономической ситуации и функциональных областей логистики |
| 2.    | ПКос-6          | Обеспечение разработки предложений по                  | ПКос-6.4 - Бизнес-процессы в                                                                                                                                   | Знает ключевые термины и теоретические основы                                            | Умеет адаптироваться к бизнес-среде для                                                                                                     | Владеет необходимым уровнем навыков в                                                                                                                                                                    |

<sup>1</sup> **Индикаторы компетенций** берутся из Учебного плана по направлению подготовки бакалавра /специалиста». Каждый индикатор раскрывается через «знать», «уметь», «владеть».

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                  |                                                         |                                                                                                    |                                                                                            |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>рационализации структуры бизнеса в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест</p> | <p>функциональных областях организации и режимы производства</p> | <p>проектирования и планирования в бизнес-процессах</p> | <p>реализации ключевых функций управления с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды</p> | <p>реализации бизнес-процессов по ключевым функциям управления в цифровой бизнес-среде</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|



# ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 2а

## Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

| Вид учебной работы                                                                                                                                                                                                       | Трудоёмкость  |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                          | час.<br>всего | В т.ч. по<br>семестрам |
|                                                                                                                                                                                                                          |               | № 5                    |
| <b>Общая трудоёмкость</b> дисциплины по учебному плану                                                                                                                                                                   | <b>108</b>    | <b>108</b>             |
| <b>1. Контактная работа:</b>                                                                                                                                                                                             | <b>54</b>     | <b>54</b>              |
| <b>Аудиторная работа</b>                                                                                                                                                                                                 |               |                        |
| <i>в том числе:</i>                                                                                                                                                                                                      |               |                        |
| <i>лекции (Л)</i>                                                                                                                                                                                                        | 18            | 18                     |
| <i>практические занятия (ПЗ)</i>                                                                                                                                                                                         | 36            | 36                     |
| <i>контактная работа на промежуточном контроле (КРА)</i>                                                                                                                                                                 |               |                        |
| <b>2. Самостоятельная работа (СРС)</b>                                                                                                                                                                                   | <b>36</b>     | <b>36</b>              |
| <i>самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)</i> | 36            | 36                     |
| <i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>                                                                                                                                                                                  | 18            | 18                     |
| Вид промежуточного контроля:                                                                                                                                                                                             | Экзамен       |                        |

# ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 2б

## Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

| Вид учебной работы                                                                                                                                                                                                       | Трудоёмкость  |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                          | час.<br>всего | В т.ч. по<br>семестрам |
|                                                                                                                                                                                                                          |               | № 5                    |
| <b>Общая трудоёмкость</b> дисциплины по учебному плану                                                                                                                                                                   | <b>108</b>    | <b>108</b>             |
| <b>1. Контактная работа:</b>                                                                                                                                                                                             |               |                        |
| <b>Аудиторная работа</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>18</b>     | <b>18</b>              |
| <i>в том числе:</i>                                                                                                                                                                                                      |               |                        |
| <i>лекции (Л)</i>                                                                                                                                                                                                        | 6             | 6                      |
| <i>практические занятия (ПЗ)</i>                                                                                                                                                                                         | 12            | 12                     |
| <i>контактная работа на промежуточном контроле (КРА)</i>                                                                                                                                                                 |               |                        |
| <b>2. Самостоятельная работа (СРС)</b>                                                                                                                                                                                   | <b>72</b>     | <b>72</b>              |
| <i>самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)</i> | 72            | 72                     |
| <i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>                                                                                                                                                                                  | 18            | 18                     |
| Вид промежуточного контроля:                                                                                                                                                                                             | Экзамен       |                        |

## 4.2 Содержание дисциплины

### ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 3а

#### Тематический план учебной дисциплины

| Наименование разделов и тем дисциплин (укрупнено)                     | Всего      | Контактная работа |             |    |         | Внеаудиторная работа СР |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-------------|----|---------|-------------------------|
|                                                                       |            | Л                 | ПЗ<br>всего | ЛР | ПК<br>Р |                         |
| Раздел 1. Теоретические аспекты антикризисного управления             | 42         | 9                 | 18          |    |         | 18                      |
| Раздел 2. Методические аспекты антикризисного управления организацией | 48         | 9                 | 18          |    |         | 18                      |
| <i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>                               | 18         |                   |             |    |         | 18                      |
| <b>Всего за 5 семестр</b>                                             | <b>108</b> | <b>18</b>         | <b>36</b>   |    |         | <b>54*</b>              |
| <b>Итого по дисциплине</b>                                            | <b>108</b> | <b>18</b>         | <b>36</b>   |    |         | <b>54*</b>              |

\*в том числе контроль 18 час

### ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 3б

#### Тематический план учебной дисциплины

| Наименование разделов и тем дисциплин (укрупнено)                     | Всего      | Контактная работа |             |    |         | Внеаудиторная работа СР |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-------------|----|---------|-------------------------|
|                                                                       |            | Л                 | ПЗ<br>всего | ЛР | ПК<br>Р |                         |
| Раздел 1. Теоретические аспекты антикризисного управления             | 42         | 2                 | 4           |    |         | 36                      |
| Раздел 2. Методические аспекты антикризисного управления организацией | 48         | 4                 | 8           |    |         | 36                      |
| <i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>                               | 18         |                   |             |    |         | 18                      |
| <b>Всего за 5 семестр</b>                                             | <b>108</b> | <b>6</b>          | <b>12</b>   |    |         | <b>90*</b>              |
| <b>Итого по дисциплине</b>                                            | <b>108</b> | <b>6</b>          | <b>12</b>   |    |         | <b>90*</b>              |

\*в том числе контроль 18 час

#### Раздел 1. Теоретические аспекты антикризисного управления

##### Тема 1 Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы

Понятие кризиса на макро и микро-уровне. Жизненный цикл организации и кризисы. Экономические циклы на макро и микро-уровне. Классификация кризисных явлений. Фазы классического цикла кризиса (Депрессия, стагнация, рецессия, оживление, подъем (бум)). Научные концепции объяснения циклов и экономических кризисов. Усиление потребностей в административно-распределительном регулировании конкурентно- рыночных отношений

капиталистического хозяйства. Внедрение в социалистическое хозяйство конкурентно-рыночных принципов – приватизация.

Государственное регулирование кризисных ситуаций. Функции государственных институтов в регулировании хозяйствующих субъектов. Параметры, сигнализирующие о начале кризиса в компании. Предупреждение кризисов. Подготовка к управлению в условиях кризиса. Технологии проведения «Аудита уязвимости компании». Тренировка антикризисной команды. Разработка сценариев для компании на случай возникновения кризисной ситуации. Создание Плана «Чрезвычайной ситуации». «Побочные эффекты», возникающие при кризисе. Признание кризиса. Сдерживание кризиса (локализация последствий, правило «Золотого часа»). Разрешение кризиса. Извлечение пользы из кризиса. Представление о всеобщих закономерностях формирования, становления и развития кризисных явлений, а также об особенностях современного этапа российского социально-экономического кризиса и основные пути его преодоления. Истории возникновения вопроса, состоянии дел в России и за рубежом на современном этапе. Принципы и методы эффективного управления современным предприятием, а также профилактика и преодоление кризисных явлений на современном предприятии. Роль прогнозирования кризисных явлений.

### **Тема 2 Государственное регулирование кризисных ситуаций**

Роль государства в антикризисном управлении; виды государственного регулирования кризисных ситуаций (нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, деятельность государства в сфере производства, перераспределение дохода). Потребность и необходимость в антикризисном управлении; объект и предмет антикризисного управления, признаки и особенности антикризисного управления; проблемы разработки и применения средств антикризисного управления; основные факторы повышения эффективности антикризисного управления.

### **Тема 3 Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности**

Понятие и причины банкротства предприятий; признаки банкротства; процедуры банкротства; особенности осуществления деятельности предприятия в ходе процедур банкротства; диагностика банкротства. История развития законодательства о банкротстве в России и за рубежом. Про-кредиторский и про-должниковый подходы к регулированию банкротства. Механизмы антикризисного управления. Законодательная база банкротства. Этапы процедуры банкротства. Основные нарушения, связанные с реализацией закона о банкротстве (преднамеренное и фиктивное банкротство). Основные задачи арбитражного управления на разных этапах процедуры банкротства в России. Разработка плана внешнего управления предприятием в ходе процедуры банкротства. Взаимодействие с кредиторами компании в ходе процедуры банкротства.

Особенности работы общего собрания кредиторов на разных этапах процедуры банкротства. Создание и утверждение графика погашения задолженности. Особенности формирования и функции Совета кредиторов в ходе процедуры банкротства. Механизмы разработки и принятия решений в ходе проведения общего собрания кредиторов. Особенности заключения мирового соглашения.

\

### **Тема 4 Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия**

Виды реструктуризации в зависимости от целевых установок и стратегии компании. Стратегическая реструктуризация (направлена на долгосрочный период). Комплексная реструктуризация. Частичная реструктуризация. Риски, связанные с проведением реструктуризации. Диагностика компаний. Организационно-хозяйственный анализ. Организационное развитие компаний. Методы увеличения поступления денежных средств на предприятии.

## **Тема 5 Стратегия управления персоналом в условиях кризиса**

Кадровая политика предприятия в условиях кризиса. Способы удержания кадрового ядра в ходе кризисной ситуации на предприятии. Методы снижения социально- психологической напряженности на предприятии в условиях кризиса. Особенности противостояния неконтролируемым увольнениям в ходе реализации антикризисных мер на предприятии. Особенности реструктуризации кадров в ходе реализации антикризисных мер на предприятии. Роль и функции антикризисной команды. Особенности и принципы формирования антикризисной команды. Роли участников и взаимодействие внутри антикризисной команды. Тренировка антикризисной команды.

## **Раздел 2. Методические аспекты антикризисного управления организацией**

### **Тема 6 Антикризисные коммуникации. Восстановление деловой репутации**

Типы кризисных ситуаций. Бизнес-конфликты (недружественное поглощение, грин-мэйл, атака конкурента, конфликт с органами власти и др.). Катастрофы, несчастные случаи. Загрязнение окружающей среды или неблагоприятное воздействие. Коллективные судебные иски, акции по защите потребителей, активность потребителей. Дефекты продукции и рекламации. Увольнение руководителей высшего звена компании и скандалы вокруг этого, трудовые споры. Финансовые убытки, налоговые махинации, судебные расследования. Инциденты, связанные с оскорблениями или действиями сексуального характера. Доносительство. Преступления, совершенные служащими компании. Виды антикризисных коммуникаций. PR как элемент антикризисного управления. Принципы PR в кризисной ситуации. Основные заинтересованные лица в условиях реализации кризисных коммуникаций. Роль восстановления имиджа компании для снижения негативных последствий в ходе реализации антикризисных мер. «Правило золотого часа» в антикризисных коммуникациях. Тренировка «Говорящих голов», ответственных за коммуникацию с основными стейкхолдерами компании в ходе антикризисного управления. Содержание антикризисного сообщения, формы передачи антикризисного сообщения. Специфические барьеры антикризисных коммуникаций. Официальная информация и слухи в антикризисных коммуникациях.

### **Тема 7 Прогнозирование и оценка кризисов в процессе управления**

Особенности преодоления кризисных ситуаций международными компаниями. Основные меры и стратегии поведения российских и международных компаний в условиях кризисов и неопределенной среды. Этапы прогнозирования кризисных ситуаций; принципы и методы прогнозирования кризисов; мониторинг финансов предприятия. Методологические подходы к определению стратегии управления; разработка стратегии антикризисного управления; применение SWOT-анализа для определения стратегических возможностей предприятия.

### **Тема 8 Мировая практика антикризисного управления в современных экономических условиях**

«Новый курс», Ф. Рузвельт, США 30-е гг. «Германское чудо», Л. Эрхард, Канцлер ФРГ: концепция «социального рыночного хозяйства». Антикризисная политика Японии 1945-1952 гг. Российские реформы 90-х. Особенности протекания кризиса 2008-2015 годов. Особенности финансово-экономических кризисов XX. Причины возникновения, фазы, последствия, течение и развитие. Содержание и причины экономических кризисов пандемийного периода. Государственная антикризисная политика. Опыт зарубежных стран. Бизнес-модель антикризисного управления в пандемийный период.

### **Тема 9 Инновации в антикризисном управлении**

Понятие «антикризисные инновации»; определение инновационных приоритетов со средой окружения фирмы; основные виды инноваций в антикризисном управлении (процессные, продуктовые, аллокационные). Понятие и классификация рисков в процессах

антикризисного управления; выявление зон потенциального риска; способы минимизации потерь и убытков.

.....

### 4.3 Лекции и практические занятия

#### ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 4а

#### Содержание лекций, практических занятий и контрольные мероприятия

| № п/п | Название раздела, темы                                                             | № и название лекций/ лабораторных/ практических/ семинарских занятий                               | Формируемые компетенции | Вид контрольного мероприятия <sup>2</sup> | Кол-во часов из них практическая подготовка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.    | <b>Раздел 1. Теоретические аспекты антикризисного управления</b>                   |                                                                                                    |                         |                                           | <b>27</b>                                   |
|       | Тема 1. Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы. | Лекция №1<br>Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы.            |                         |                                           | 2                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №1. Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы. |                         | устный опрос, коллоквиум                  | 2                                           |
|       | Тема 2. Государственное регулирование кризисных ситуаций                           | Лекция №2<br>Государственное регулирование кризисных ситуаций                                      |                         |                                           | 2                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №2. Государственное регулирование кризисных ситуаций                           |                         | устный опрос, коллоквиум                  | 4                                           |
|       | Тема 3. Банкротство предприятия . Оценка несостоятельности.                        | Лекция №3<br>Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности                                     |                         |                                           | 2                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №3. Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности                          |                         | устный опрос, коллоквиум                  | 4                                           |
|       | Тема 4 Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия                | Лекция №4<br>Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия                          |                         |                                           | 1                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №4. Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия               |                         | устный опрос, коллоквиум                  | 4                                           |

<sup>2</sup> Вид контрольного мероприятия (текущий контроль) для практических и лабораторных занятий: устный опрос, контрольная работа, защита лабораторных работ, тестирование, коллоквиум и т.д.

| №<br>п/п | Название<br>раздела,<br>темы                                                                                                | № и название лекций/<br>лабораторных/ практических/<br>семинарских занятий                                         | Формируемые<br>компетенции | Вид<br>контрольного<br>мероприятия <sup>2</sup>                           | Кол-во<br>часов<br>из них<br>практиче-<br>ская<br>подготов-<br>ка |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|          | Тема 5<br>Стратегия<br>управления<br>персоналом<br>в условиях<br>кризиса                                                    | Лекция №5<br>Стратегия управления<br>персоналом в условиях кризиса                                                 |                            |                                                                           | 2                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №5<br>Стратегия управления<br>персоналом в условиях кризиса                                    |                            | Контрольная<br>работа,<br>решение<br>ситуационных<br>задач,<br>коллоквиум | 4                                                                 |
| 2        | <b>Раздел 2. Методические аспекты<br/>антикризисного управления<br/>организацией</b>                                        |                                                                                                                    |                            |                                                                           |                                                                   |
|          | Тема 6<br>Антикризис-<br>ные<br>коммуникац-<br>ии.<br>Восстановле-<br>ние деловой<br>репутации.                             | Лекция №6<br>Антикризисные коммуникации.<br>Восстановление деловой<br>репутации.                                   |                            |                                                                           | 2                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №6<br>Антикризисные коммуникации.<br>Восстановление деловой<br>репутации.                      |                            | Контрольная<br>работа,<br>тестирование,<br>коллоквиум                     | 4                                                                 |
|          | Тема 7<br>Прогнозиро-<br>вание и<br>оценка<br>кризисов в<br>процессе<br>управления                                          | Лекция № 7 Прогнозирование<br>и оценка кризисов в процессе<br>управления                                           |                            |                                                                           | 3                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №7<br>Прогнозирование и оценка<br>кризисов в процессе<br>управления                            |                            | устный опрос,<br>коллоквиум                                               | 6                                                                 |
|          | Тема 8.<br>Мировая<br>практика<br>антикризис-<br>ного<br>управления<br>в современн-<br>ых<br>экономичес-<br>ких<br>условиях | Лекция №8<br>Мировая практика<br>антикризисного управления в<br>современных экономических<br>условиях              |                            |                                                                           | 2                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №8<br>Мировая практика<br>антикризисного управления в<br>современных экономических<br>условиях |                            | устный опрос,<br>коллоквиум                                               | 4                                                                 |
|          | Тема 9.<br>Инновации<br>в<br>антикризисн-<br>ом<br>управлении                                                               | Лекция №9<br>Инновации в антикризисном<br>управлении                                                               |                            |                                                                           | 2                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №9<br>Инновации в антикризисном<br>управлении                                                  |                            | устный опрос,<br>коллоквиум                                               | 4                                                                 |

ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 46

## Содержание лекций, практических занятий и контрольные мероприятия

| № п/п | Название раздела, темы                                                             | № и название лекций/ лабораторных/ практических/ семинарских занятий                                  | Формируемые компетенции | Вид контрольного мероприятия <sup>3</sup>                  | Кол-во часов из них практическая подготовка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.    | <b>Раздел 1. Теоретические аспекты антикризисного управления</b>                   |                                                                                                       |                         |                                                            | <b>27</b>                                   |
|       | Тема 1. Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы. | Лекция №1<br>Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы.               |                         |                                                            | 2                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №1.<br>Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы. |                         | устный опрос, коллоквиум                                   | 2                                           |
|       | Тема 2. Государственное регулирование кризисных ситуаций                           | Лекция №2<br>Государственное регулирование кризисных ситуаций                                         |                         |                                                            | 2                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №2.<br>Государственное регулирование кризисных ситуаций                           |                         | устный опрос, коллоквиум                                   | 4                                           |
|       | Тема 3. Банкротство предприятия . Оценка несостоятельности.                        | Лекция №3<br>Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности                                        |                         |                                                            | 2                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №3.<br>Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности                          |                         | устный опрос, коллоквиум                                   | 4                                           |
|       | Тема 4 Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия                | Лекция №4<br>Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия                             |                         |                                                            | 1                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №4.<br>Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия               |                         | устный опрос, коллоквиум                                   | 4                                           |
|       | Тема 5 Стратегия управления персоналом в условиях кризиса                          | Лекция №5<br>Стратегия управления персоналом в условиях кризиса                                       |                         |                                                            | 2                                           |
|       |                                                                                    | Практическая работа №5<br>Стратегия управления персоналом в условиях кризиса                          |                         | Контрольная работа, решение ситуационных задач, коллоквиум | 4                                           |
| 2     | <b>Раздел 2. Методические аспекты антикризисного управления организацией</b>       |                                                                                                       |                         |                                                            | <b>27</b>                                   |

<sup>3</sup> Вид контрольного мероприятия (текущий контроль) для практических и лабораторных занятий: устный опрос, контрольная работа, защита лабораторных работ, тестирование, коллоквиум и т.д.

| №<br>п/п | Название<br>раздела,<br>темы                                                                                                | № и название лекций/<br>лабораторных/ практических/<br>семинарских занятий                                         | Формируемые<br>компетенции | Вид<br>контрольного<br>мероприятия <sup>3</sup>       | Кол-во<br>часов<br>из них<br>практиче-<br>ская<br>подготов-<br>ка |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|          | Тема 6<br>Антикризис-<br>ные<br>коммуникац-<br>ии.<br>Восстановле-<br>ние деловой<br>репутации.                             | Лекция №6<br>Антикризисные коммуникации.<br>Восстановление деловой<br>репутации.                                   |                            |                                                       | 2                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №6<br>Антикризисные коммуникации.<br>Восстановление деловой<br>репутации.                      |                            | Контрольная<br>работа,<br>тестирование,<br>коллоквиум | 4                                                                 |
|          | Тема 7<br>Прогнозиро-<br>вание и<br>оценка<br>кризисов в<br>процессе<br>управления                                          | Лекция № 7 Прогнозирование<br>и оценка кризисов в процессе<br>управления                                           |                            |                                                       | 3                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №7<br>Прогнозирование и оценка<br>кризисов в процессе<br>управления                            |                            | устный опрос,<br>коллоквиум                           | 6                                                                 |
|          | Тема 8.<br>Мировая<br>практика<br>антикризисн-<br>ого<br>управления<br>в современн-<br>ых<br>экономичес-<br>ких<br>условиях | Лекция №8<br>Мировая практика<br>антикризисного управления в<br>современных экономических<br>условиях              |                            |                                                       | 2                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №8<br>Мировая практика<br>антикризисного управления в<br>современных экономических<br>условиях |                            | устный опрос,<br>коллоквиум                           | 4                                                                 |
|          | Тема 9.<br>Инновации<br>в<br>антикризисн-<br>ом<br>управлении                                                               | Лекция №9<br>Инновации в антикризисном<br>управлении                                                               |                            |                                                       | 2                                                                 |
|          |                                                                                                                             | Практическая работа №9<br>Инновации в антикризисном<br>управлении                                                  |                            | устный опрос,<br>коллоквиум                           | 4                                                                 |

## ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 5а

### Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины

| №<br>п/п                                                         | Название раздела,<br>темы                                                                         | Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного<br>изучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Теоретические аспекты антикризисного управления</b> |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1                                                                | Тема 1. Введение в<br>антикризисное<br>управление.<br>Жизненный цикл<br>организации и<br>кризисы. | Представление о всеобщих закономерностях формирования,<br>становления и развития кризисных явлений, а также об особенностях<br>современного этапа российского социально-экономического кризиса<br>и основные пути его преодоления. Истории возникновения вопроса,<br>состоянии дел в России и за рубежом на современном этапе.<br>Принципы и методы эффективного управления современным<br>предприятием, а также профилактика и преодоление кризисных |



| № п/п                                                                        | Название раздела, темы                                                                  | Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              |                                                                                         | явлений на современном предприятии. Роль прогнозирования кризисных явлений (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                                                                                                                                                   |
| 2                                                                            | Тема 2. Государственное регулирование Кризисных ситуаций                                | Потребность и необходимость в антикризисном управлении; объект и предмет антикризисного управления, признаки и особенности антикризисного управления; проблемы разработки и применения средств антикризисного управления; основные факторы повышения эффективности антикризисного управления (ПКос-5.1, ПКос-6.4). |
| 3                                                                            | Тема 3. Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности.                              | Основные задачи арбитражного управления на разных этапах процедуры банкротства в России. Разработка плана внешнего управления предприятием в ходе процедуры банкротства. Взаимодействие с кредиторами компании в ходе процедуры банкротства (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                  |
| 4                                                                            | Тема 4 Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия                     | Риски, связанные с проведением реструктуризации. Диагностика компаний. Организационно-хозяйственный анализ. Организационное развитие компаний. Методы увеличения поступления денежных средств на предприятии (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                 |
| 5                                                                            | Тема 5 Стратегия управления персоналом в условиях кризиса                               | Роль и функции антикризисной команды. Особенности и принципы формирования антикризисной команды. Роли участников и взаимодействие внутри антикризисной команды. Тренировка антикризисной команды.(ПКос-5.1, ПКос-6.4)                                                                                              |
| <b>Раздел 2. Методические аспекты антикризисного управления организацией</b> |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6                                                                            | Тема 6 Антикризисные коммуникации. Восстановление деловой репутации.                    | Содержание антикризисного сообщения, формы передачи антикризисного сообщения. Специфические барьеры антикризисных коммуникаций. Официальная информация и слухи в антикризисных коммуникациях (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                                 |
| 7                                                                            | Тема 7 Прогнозирование и оценка кризисов в процессе управления                          | Методологические подходы к определению стратегии управления; разработка стратегии антикризисного управления; применение SWOT-анализа для определения стратегических возможностей предприятия (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                                 |
| 8                                                                            | Тема 8. Мировая практика антикризисного управления в современных экономических условиях | Российские реформы 90-х. Особенности протекания кризиса 2008-2015 годов. Особенности финансово-экономических кризисов XX. Причины возникновения, фазы, последствия, течение и развитие (ПКос-5.4, ПКос-6.4).                                                                                                       |
| 9                                                                            | Тема 9. Инновации в антикризисном управлении                                            | Понятие и классификация рисков в процессах антикризисного управления; выявление зон потенциального риска; способы минимизации потерь и убытков (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                                                                               |

## ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 5б

### Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины

| № п/п                                                            | Название раздела, темы                                      | Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Теоретические аспекты антикризисного управления</b> |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1                                                                | Тема 1. Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл | Представление о всеобщих закономерностях формирования, становления и развития кризисных явлений, а также об особенностях современного этапа российского социально-экономического кризиса и основные пути его преодоления. Истории возникновения вопроса, |

| №<br>п/п                                                                     | Название раздела,<br>темы                                                               | Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного<br>изучения                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | организации и кризисы.                                                                  | состоянии дел в России и за рубежом на современном этапе. Принципы и методы эффективного управления современным предприятием, а также профилактика и преодоление кризисных явлений на современном предприятии. Роль прогнозирования кризисных явлений (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                        |
| 2                                                                            | Тема 2. Государственное регулирование Кризисных ситуаций                                | Потребность и необходимость в антикризисном управлении; объект и предмет антикризисного управления, признаки и особенности антикризисного управления; проблемы разработки и применения средств антикризисного управления; основные факторы повышения эффективности антикризисного управления (ПКос-5.1, ПКос-6.4). |
| 3                                                                            | Тема 3. Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности.                              | Основные задачи арбитражного управления на разных этапах процедуры банкротства в России. Разработка плана внешнего управления предприятием в ходе процедуры банкротства. Взаимодействие с кредиторами компании в ходе процедуры банкротства (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                  |
| 4                                                                            | Тема 4 Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия                     | Риски, связанные с проведением реструктуризации. Диагностика компаний. Организационно-хозяйственный анализ. Организационное развитие компаний. Методы увеличения поступления денежных средств на предприятии (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                 |
| 5                                                                            | Тема 5 Стратегия управления персоналом в условиях кризиса                               | Роль и функции антикризисной команды. Особенности и принципы формирования антикризисной команды. Роли участников и взаимодействие внутри антикризисной команды. Тренировка антикризисной команды. (ПКос-5.1, ПКос-6.4)                                                                                             |
| <b>Раздел 2. Методические аспекты антикризисного управления организацией</b> |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6                                                                            | Тема 6 Антикризисные коммуникации. Восстановление деловой репутации.                    | Содержание антикризисного сообщения, формы передачи антикризисного сообщения. Специфические барьеры антикризисных коммуникаций. Официальная информация и слухи в антикризисных коммуникациях (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                                 |
| 7                                                                            | Тема 7 Прогнозирование и оценка кризисов в процессе управления                          | Методологические подходы к определению стратегии управления; разработка стратегии антикризисного управления; применение SWOT-анализа для определения стратегических возможностей предприятия (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                                 |
| 8                                                                            | Тема 8. Мировая практика антикризисного управления в современных экономических условиях | Российские реформы 90-х. Особенности протекания кризиса 2008-2015 годов. Особенности финансово-экономических кризисов XX. Причины возникновения, фазы, последствия, течение и развитие (ПКос-5.4, ПКос-6.4).                                                                                                       |
| 9                                                                            | Тема 9. Инновации в антикризисном управлении                                            | Понятие и классификация рисков в процессах антикризисного управления; выявление зон потенциального риска; способы минимизации потерь и убытков (ПКос-5.1, ПКос-6.4).                                                                                                                                               |

## 5. Образовательные технологии

Таблица 6

### Применение активных и интерактивных образовательных технологий

| №<br>п/п | Тема и форма занятия                         |   | Наименование используемых<br>активных и интерактивных<br>образовательных технологий<br>(форм обучения) |
|----------|----------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Тема 1. Введение в антикризисное управление. | Л | Презентация в интерактивном                                                                            |

| №<br>п/п | Тема и форма занятия                                                                    | Наименование используемых<br>активных и интерактивных<br>образовательных технологий<br>(форм обучения) |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Жизненный цикл организации и кризисы.                                                   | режиме                                                                                                 |
| 2.       | Тема 2. Государственное регулирование кризисных ситуаций                                | Групповая дискуссия                                                                                    |
| 3.       | Тема 3. Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности.                              | Презентация в интерактивном режиме                                                                     |
| 4.       | Тема 4 Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия                     | Презентация в интерактивном режиме                                                                     |
| 5.       | Тема 5 Стратегия управления персоналом в условиях кризиса                               | Презентация в интерактивном режиме                                                                     |
| 6.       | Тема 6 Антикризисные коммуникации. Восстановление деловой репутации.                    | Групповая дискуссия                                                                                    |
| 7.       | Тема 7 Прогнозирование и оценка кризисов в процессе управления                          | Групповая дискуссия, решение кейсов                                                                    |
| 8.       | Тема 8. Мировая практика антикризисного управления в современных экономических условиях | Презентация в интерактивном режиме                                                                     |
| 9.       | Тема 9. Инновации в антикризисном управлении                                            | Групповая дискуссия, решение кейсов                                                                    |

## 6. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

### 6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

#### Вопросы для устного опроса, коллоквиумов

#### Тема 1 Введение в антикризисное управление. Жизненный цикл организации и кризисы

1. Что понимается под кризисом?
2. Назовите основные типы кризисов.
3. Что представляют собой экономические кризисы?
4. В чем состоит сущность организационного кризиса?
5. Назовите и проанализируйте основные причины кризисов?
6. Что послужило первопричиной возникновения экономических кризисов?
7. В чем сущность циклического характера развития экономики?
8. Какие фазы характерны для цикла общественного воспроизводства?
9. Что представляет собой стагнация?
10. Что можно отнести к факторам кризиса на предприятии?

#### Тема 2 Государственное регулирование кризисных ситуаций

1. Каково главное условие для выработки и осуществления мер по государственному регулированию кризисных ситуаций?
2. Назовите основные государственные функции по регулированию экономических процессов?

3. В чем состоит нормативно-законодательная деятельность государства в области регулирования кризисных ситуаций?
4. Раскройте содержание государственных функций регулирования социальных процессов.
5. В чем состоит сущность финансового регулирования?

### **Тема 3 Банкротство предприятия. Оценка несостоятельности**

1. Что понимается под несостоятельностью (банкротством) организации?
2. Какой нормативно-правовой документ регулирует отношения, связанные с банкротством в РФ?
3. Как классифицируются причины банкротства организаций?
4. Какие основные признаки банкротства предприятия?
5. Какие существуют процедуры банкротства?

### **Тема 4 Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия**

1. В чем состоит назначение реструктуризации в условиях антикризисного управления?
2. По каким основным признакам отличаются системы организационного оздоровления?
3. Назовите известные вам формы организационного оздоровления предприятий.
4. Каково основное назначение формирования финансово-промышленных групп в процессе антикризисного управления?
5. В чем состоит сущность франчайзинга как организационной формы оздоровления предприятия?
6. Что понимается под риском?
7. Какие существуют подходы и критерии классификации рисков?
8. Нужна ли на предприятии служба управления риском?
9. В чем состоят функции риск-менеджера?
10. Каковы основные методы минимизации риска?
11. Что вы понимаете под инновациями в антикризисном управлении?
12. В чем суть определения инновационных приоритетов в антикризисном управлении?
13. Что такое процессные антикризисные инновации?
14. Назовите особенности инноваций в управлении персоналом.
15. Раскройте содержание продуктовых инноваций.
16. Какие черты присущи человеческому капиталу?
17. Какие факторы влияют на формирование человеческого капитала?
18. Какую роль играет человеческий капитал в антикризисном управлении?
19. Назовите особенности антикризисного управления персоналом.
20. Изложите суть профессиональных способностей и качеств антикризисных управляющих.

### **Тема 5 Стратегия управления персоналом в условиях кризиса**

1. Что понимается под стратегией организации?
2. В чем сущность антикризисной стратегии?
3. Какой метод анализа используется в практике менеджмента для определения положения организации и ее стратегических возможностей?

### **Тема 6 Антикризисные коммуникации. Восстановление деловой репутации**

1. Принципы кризисных коммуникаций.
2. Разработка плана кризисных коммуникаций.
3. Диагностика деятельности компании с целью выявления уязвимости
4. Какие организационные структуры могут быть более предпочтительны в антикризисном управлении?
5. Какие факторы внутренней среды следует проанализировать в первую очередь при разработке антикризисной стратегии?

### **Тема 7 Прогнозирование и оценка кризисов в процессе управления**

1. Что представляет собой прогнозирование?
2. Какие существуют виды прогнозов?
3. Каковы этапы прогнозирования кризисных ситуаций в организации?
4. На каких принципах основывается прогнозирование кризисов?
5. Какие методы используются для прогнозирования кризисных ситуаций?

#### **Тема 8 Мировая практика антикризисного управления в современных экономических условиях**

1. Особенности преодоления кризисных ситуаций международными компаниями.
2. Основные меры и стратегии поведения российских и международных компаний в условиях кризисов и неопределенной среды.
3. Особенности финансово-экономических кризисов XX в.
4. Особенности финансово-экономических кризисов XXI в.

#### **Тема 9 Инновации в антикризисном управлении**

1. Инновационное управление персоналом в условиях кризиса.
2. Прогнозирование рисков в инновационной деятельности.
3. Финансово-промышленная группа и принципы ее организации.
4. Методы поиска и приемы оценки инновационных идей в условиях кризиса.
5. Задачи и основные приемы экспертизы инновационных проектов в антикризисном управлении.
6. Реализация инновационного потенциала организации в условиях кризиса.
7. Инвестиции и инновации при финансовом оздоровлении предприятия.
8. Инновационный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
9. Влияние налоговой политики на изменение инновационного климата и преодоление предприятием кризиса.
10. Инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости.
11. Разработка антикризисной инновационной политики.
12. Применение инновационной стратегии в организации.

#### **Темы контрольных работ:**

1. Антикризисные коммуникации.
2. Анализ и сравнение антикризисных мероприятий (международный, межотраслевой аспект).
3. Разработка мероприятий по подготовке к управлению в условиях кризиса.
4. Механизмы реструктуризации в процессе выхода предприятия из кризиса.
5. Роль Совета директоров в антикризисном управлении.
6. Современные подходы к реструктуризации компаний.
7. Роль собственника бизнеса в процессе выхода компании из кризиса.
8. Уровень российской нормативно - правовой системы в процессе банкротства предприятий.
9. Собственники и кредиторы предприятия: конфликт интересов.
10. Антикризисное управление предприятий в стратегически важных отраслях экономики России.
- 10 Основные виды и типы кризисов.
- 11 Причины возникновения кризисных явлений.
- 12 Амбивалентная природа кризиса.
- 13 Антикризисный план.
- 14 Принципы кризисных коммуникаций.
- 15 Разработка плана кризисных коммуникаций.
- 16 Диагностика деятельности компании с целью выявления уязвимости.
- 17 Идентификация рисков в деятельности компании.
- 18 Оценка рисков.
- 19 Разработка сценариев управления в условиях кризиса.

- 20 Разработка плана антикризисных мер.
- 21 Формирование и тренировка антикризисной команды.
- 22 Государственное регулирование кризисных ситуаций на предприятиях.
- 23 Законодательство о банкротстве РФ.
- 24 Этапы процедуры банкротства в России.
- 25 Кадровая политика в условиях кризиса.
- 26 Практика антикризисного управления предприятием на западе. (Европейские страны и США)
- 27 Антикризисный маркетинг.
- 28 Реструктуризация как способ выхода из кризиса.

#### **Ситуационные задачи:**

1. Составить таблицу, отражающую возможные симптомы, факторы и причины кризиса торговой организации.

2. Составить рисунок, отражающий основные этапы развития организации (эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный, леталентный), их взаимосвязь и характеристику.

3. На основании имеющихся в открытом доступе данных (справочники, каталоги, официальные сайты ФНС РФ, Федеральной службы государственной статистики, сайтов предприятий и организаций и т.п.) составить краткую характеристику предприятия (основание, размер уставного капитала, основные виды деятельности, масштабы деятельности, структура управления, филиалы, торговая сеть и т.п.), распечатать отчетность предприятия за последний календарный год, произвести анализ финансового состояния предприятия за последние 2 года на основании финансовой отчетности, по результатам исследования сделать выводы о возможности возникновения кризисной ситуации. Для выполнения кейс-задания необходимо выбрать одно из крупных предприятий РФ.

4. Исходя из обозначенных ниже критериев формирования антикризисной управленческой команды и психологических характеристик специалистов и руководителей ОАО «Контакт» дайте предложения по формированию антикризисного штаба. Спрогнозируйте поведение каждого из кандидатов в кризисной ситуации.

Критерии выбора кандидатов в антикризисный штаб:

- 1) молодость (от 25 до 35 лет), работоспособность, энергичность;
- 2) инициативность, творческий подход;
- 3) высшее образование по специальности, профессионализм;
- 4) ориентация на личностный рост, самореализацию, карьеру;
- 5) ориентация не на процесс, а на достижение результата;
- 6) личностная психологическая совместимость с руководством и коллегами.

Профессионально-личностные характеристики кандидатов, составленные по результатам участия в ролевой игре, следующие.

Глазьева Ольга Валерьевна, 26 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста по маркетингу в течение 2-х лет. Результаты психодиагностики: активна, инициативна. Легко вступает в контакт, свободно выражает свое мнение и свои чувства. Суждения самостоятельные, однако не хватает уверенности в своей правоте, несколько зависима от мнения окружающих, что мешает ей отстаивать свою точку зрения. Есть лидерские способности, но для их реализации необходимо развивать перспективное мышление, умение убеждать собеседника, повышение самооценки и накопление практического опыта общения с людьми.

Еремин Сергей Иванович, 35 лет, имеет высшее юридическое образование, занимает должность юриста в течение 5-ти лет. Результаты психодиагностики: общителен, активен, в установлении контактов выражен в средней степени. Чаще наблюдает за происходящим, чем принимает участие. В поведении осторожен, о себе говорит мало. В отношениях с коллегами доброжелателен, спокоен и терпелив. К нему относятся с уважением, его мнение авторитетно. Желания лидировать в группе нет. В то же время по спорным моментам

благодаря высокому неформальному статусу в коллективе мнение Сергея может стать решающим. Есть потенциал наставника.

Корифеева Инна Геннадьевна, 33 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность замначальника планово-экономического отдела в течение года. Результаты психодиагностики: активность в общении, открытость развиты в средней степени. По содержанию ее высказывания - скорее реакция на инициативу собеседника. Своих идей, интересных мыслей нет. Суждения шаблонные, стереотипные. Мало гибкости, оригинальности в мышлении. Больше озадачена внешним впечатлением, которое производит на окружающих, а именно: усилия прилагает к поддержанию на должном уровне своей внешности (прическа, макияж, одежда), а не внутренним самосовершенствованием. Придерживается норм и правил, принятых в коллективе, дисциплинирована и ответственна. В сочетании с доброжелательным отношением к коллегам эти качества встречают симпатию и уважение со стороны коллектива.

Соболев Игорь Алексеевич, 31 год, имеет высшее экономическое образование, занимает должность начальника отдела снабжения в течение 3-х лет. Результаты психодиагностики: энергичен, жизнерадостен. Имеет активную жизненную позицию. Мышление творческое, много интересных идей. Очень доброжелателен к коллегам, к нему относятся так же. Организаторские способности выражены в средней степени. В то же время, благодаря открытости, позитивному мировоззрению, развитому чувству юмора, оказывает значительное влияние на подчиненных и коллег. Активен и инициативен, к такому же поведению стимулирует сослуживцев.

Ступицин Егор Николаевич, 35 лет, имеет высшее финансово-экономическое образование, занимает должность начальника финансового отдела в течение 7 лет. Результаты психодиагностики: общителен, готов к сотрудничеству. Открыто выражает эмоции, как положительные, так и отрицательные. Стремится к ведущей позиции в группе, что пока удается слабо и встречает настороженное отношение коллег. Легко переключается с одной роли на другую, однако, вследствие несколько эгоцентричной установки, конкуренции с другими сотрудниками за признание в группе, установки Егора (и соответственно поведение) могут быть негибкими.

Шахаров Владислав Станиславович, 34 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность замдиректора по производству в течение 2-х лет. Результаты психодиагностики: малообщителен, скрытен. Реакция на внешние события несколько замедлена. Сначала обдумывает разные варианты и только затем предлагает свое решение вопроса. Достаточно самокритичен, анализирует свои ошибки, намечает пути их исправления. К лидерству в группе не стремится, хотя жизненная позиция достаточно активная. Чувствителен к критике, нуждается в одобрении и большей положительной оценке своей работы.

Калганова Лариса Петровна, 29 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста-кадровика в течение 5-ти лет. Результаты психодиагностики: очень активная, общительная. Высокая потребность в признании, одобрении, поддержке. При принятии решений часто сомневается, зависима от мнения окружающих. Трудности, препятствия на пути к цели, стрессовые ситуации часто вызывают у Ларисы состояние ступора, ощущение тупика, из которого она не видит выхода. Она начинает волноваться, появляется страх, и в такие моменты ей необходима поддержка, руководство более спокойного коллеги, который укажет верное решение. Наиболее вероятной причиной высокой сензитивности (чувствительности) к стрессовой ситуации является сочетание особенностей нервной системы и негативного опыта преодоления стресса.

## **Примеры тестовых заданий для темы 6**

### **1. Кризис является негативным явлением...**

- а) Нет, так как — это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности к созданию нового
- б) Да, так это разрушение привычной экономической среды
- в) Да так, кризис - это явление, которое противоречит рыночной экономике
- г) Нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике

2. Кризис может проявляться ...

- а) Только на микроуровне
- б) Только на макроуровне
- в) Только на мезоуровне
- г) Как на микроуровне, так и на макроуровне

3. Роль государства в антикризисном управлении заключается в...

- а) Установлении причин спадов подъемов экономики
- б) Регулировании взаимодействия между правительством и рынком
- в) Осуществлении финансовой помощи субъектам хозяйствования, находящимся в кризисной ситуации
- г) Установлении ограничений деятельности субъектов хозяйствования

4. В процессе развития кризиса на предприятии вначале проявляются...

- а) Факторы кризиса
- б) Причины кризиса
- в) Симптомы кризиса
- г) Все одновременно

5. Кризис – это:

- а) Обострение противоречий в системе
- б) Крайнее обострение противоречий в системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде
- в) Результат наступления неблагоприятного события
- г) Наступление рискованного события

6. Первоначальным «толчком» кризиса является...

- а) Сжатие производства
- б) Сжатие совокупного потребления
- в) Рост безработицы
- г) Инфляция

8. По структуре отношений в социально-экономической системе, дифференциации проблематики ее развития выделяют следующие группы кризисов...

- а) Управляемые, неуправляемые, частичные, системные
- б) Природные, общественные, экологические
- в) Экономические, социальные, организационные, психологические, технологические



г) Общие, локальные

9. Причины кризиса, отражающие ошибки в управлении, являются...

- а) Объективными
- б) Субъективными
- в) Произвольными
- г) Естественными

10. Кризисы, охватывающие всю социально-экономическую систему, называются...

- а) Производственными
- б) Общими
- в) Локальными
- г) Социальными

11. Нормативно-законодательная деятельность государства по регулированию кризисных ситуаций проявляется в...

- а) Стабилизации экономики
- б) Формировании антикризисного законодательства
- в) Перераспределении доходов, установлении величины прожиточного минимума
- г) Выявлении причин кризисов

12. Объектом антикризисного управления является...

- а) Социально-экономическая система (предприятие, организация или другая общественная формация)
- б) Руководство предприятия
- в) Выявленный кризис
- г) Персонал предприятия

13. Возможность антикризисного управления в первую очередь определяется...

- а) Знанием циклического характера развития социально-экономических систем
- б) Наличием системы мониторинга финансового состояния
- в) Человеческим фактором
- г) Наличием необходимых финансовых ресурсов

14. Управление предприятием на любой стадии его развития в определенной мере должно быть...

- а) Методологическим
- б) Антикризисным
- в) Эффективным
- г) Инновационным

15. Какова величина коэффициента текущей ликвидности, если по состоянию на отчетную дату организация имеет следующие показатели бухгалтерского баланса:

остаточная стоимость основных средств - 5600 тыс. руб., запасы – 3400 тыс. руб.,  
дебиторская задолженность - 1800 тыс. руб., денежные средства - 600 тыс. руб.,  
собственный капитал – 6200 тыс. руб., краткосрочные кредиты – 4000 тыс. руб.,  
кредиторская задолженность - 1200 тыс. руб.?

- а) 1,12
- б) 1,45
- в) 4,83

16. Системный подход в методологии антикризисного управления предполагает...

- а) Применении системы финансовых коэффициентов
- б) Максимально возможный учет всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделение главного и существенного, определение характера взаимосвязи между элементами системы, а также противоречий и конфликтов
- в) Учет параметров всеобщей изменчивости, преемственности развития, динамичности процессов и взаимосвязи действующих факторов
- г) Учет как внешних, так и внутренних факторов риска

17. На первом этапе прогнозирования кризисных ситуаций в организации осуществляется...

- а) Качественная идентификация предприятия (организации)
- б) Анализ и оценка состояния предприятия по слабым сигналам: задолженность по кредитам, затоваривание, рост дебиторской задолженности, чрезмерные издержки и т.п.
- в) Выяснение причин нарастания кризисной ситуации, определение типа кризиса
- г) Анализ скрытой стадии банкротства

18. Какие значения коэффициента текущей ликвидности свидетельствуют о неудовлетворительной

- а) 1 и менее;
- б) и более
- в) = или менее 2

19. В целях разработки стратегии антикризисного управления проводится...

- а) Анализ только внешней среды организации
- б) Анализ только внутренней среды организации
- в) Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации
- г) Анализ причин кризиса

20. Производство по делу о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют...

- а) Не менее чем 100 тыс. руб.
- б) Не менее чем 300 тыс. руб.

- в) Не менее чем 500 тыс. руб.
- г) Не менее чем 700 тыс. руб.

21. Все имущество должника в ходе процедуры конкурсного производства...

- а) Подлежит аресту
- б) Включается в конкурсную массу
- в) Подлежит консервации
- г) Закладывается для получения кредита

22. Широкое применение в международной практике определения вероятности банкротства имеет...

- а) Модель Ольсона
- б) Метод компании-аналога
- в) Модель Блэка-Шоулза
- г) Z-счет Альтмана

23. Реструктуризация кредиторской задолженности – это...

- а) Комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия
- б) Ликвидация долгов
- в) Изменение структуры долгов предприятия в целях позитивного решения проблемы восстановления платежеспособности должника
- г) Отказ от долгов

24. Финансовый риск может быть выражен в вероятности...

- а) Потери доли рынка, снижении объема продаж и размера прибыли
- б) Потери доходности ценных бумаг, падения валютного курса
- в) Превышения текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций
- г) Невозврата вложенных в проект средств

25. Для антикризисного управления наибольшее значение имеют...

- а) Продуктовые инновации
- б) Процессные инновации
- в) Аллокационные инновации
- г) Общие инновации

26. Принцип системности антикризисного управления персоналом предполагает...

- а) Оценивание сотрудника на основе его профессиональных качеств
- б) Скоординированный подход ко всем направлениям формирования персонала - набору, расстановке, подготовке и переподготовке, трудоустройству
- в) Развитие профессиональных навыков, и поощрение достижений сотрудников
- г) Все члены команды работают на равных условиях и несут коллективную ответственность за результаты деятельности

27. К основным факторам повышения антикризисного управления относятся...
- а) Профессионализм антикризисных управляющих
  - б) Централизм в управлении
  - в) Создание системы мониторинга кризисных ситуаций
  - г) Оперативность и гибкость управления
28. При прогнозировании кризисов могут быть использованы следующие методы...
- а) Эмпирико-теоретические
  - б) Теоретические
  - в) Особенные
  - г) Специфические
29. Какие группы показателей рассчитываются при анализе финансового состояния должника...
- а) Показатели финансовой устойчивости
  - б) Показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами
  - в) Показатели платежеспособности и ликвидности
  - г) Показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности) и рентабельности
30. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают...
- а) Сам должник
  - б) Конкурсный кредитор
  - в) Аудитор
  - г) Работник, бывший работник должника, имеющие требования о выплате выходных пособий или об оплате труда
31. При рассмотрении дела о банкротстве – юридического лица применяются следующие процедуры банкротства...
- а) Наблюдение
  - б) Внешнее управление
  - в) Стабилизация
  - г) Конкурсное производство.

**Перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию (экзамен)**

1. Понятие «кризис», его объективный характер и роль в жизнедеятельности природных и социальных систем
2. Причины возникновения кризисов и их последствия
3. Разновидности кризисов и их классификация
4. Признаки кризиса
5. Человеческий фактор кризисных ситуаций
6. Сущность и закономерности экономических кризисов
7. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики

8. Истоки и непосредственные причины экономических кризисов
9. История экономических кризисов
10. Фазы цикла экономических кризисов и их характеристика
11. Виды экономических кризисов и их основные черты
12. Возникновение и распознавание кризисов в развитии организации
13. Тенденции цикличного развития организации
14. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации
15. Понятие, возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления
16. Признаки и особенности антикризисного управления
17. Внешняя среда антикризисного управления
18. Эффективность антикризисного управления
19. Основные черты и функции кризис-менеджера
20. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления
21. Роль государства в антикризисном управлении
22. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций
23. Экономическая безопасность государства
24. Законодательная база антикризисного регулирования
25. Роль профсоюзов в антикризисном управлении
26. Прогнозирование кризисных ситуаций: значение и основные этапы
27. Принципы и методы прогнозирования кризисов
28. Сущность и содержание мониторинга финансов предприятия
29. Особенности оценки нематериальных и материальных активов организации
30. Оценка финансовой устойчивости организации
31. Оценка ликвидности и платежеспособности
32. Оценка показателей деловой активности
33. Оценка показателей рентабельности
34. Понятие и причины банкротства организаций
35. Признаки и процедуры банкротства организаций
36. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении
37. Управление предприятием-должником в условиях процедуры наблюдения
38. Особенности управления предприятием-должником в ходе процедуры финансового оздоровления
39. Управление предприятием-должником в условиях процедуры внешнего управления
40. Конкурсное производство: последствия введения и порядок осуществления
41. Особенности и порядок погашения требований кредиторов в ходе процедуры конкурсного производства
42. Мировое соглашение: понятие, содержание, порядок заключения
43. Участники дела о несостоятельности и их функции
44. Арбитражный управляющий: критерии выбора, порядок назначения
45. Функции арбитражного управляющего в ходе процедуры наблюдения
46. Функции арбитражного управляющего в ходе процедуры финансового оздоровления

47. Функции арбитражного управляющего в ходе процедуры внешнего управления
48. Функции арбитражного управляющего в ходе процедуры конкурсного производства
49. Функции арбитражного управляющего в ходе мирового соглашения
50. Модели диагностики и прогнозирования банкротства: сущность, порядок применения, основные показатели
51. Роль стратегии в антикризисном управлении
52. Методологические подходы к определению стратегии управления
53. Основные этапы разработки стратегии антикризисного управления
54. Применение SWOT-анализа для определения стратегических возможностей предприятия
55. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления
56. Организация внедрения антикризисной стратегии
57. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении
58. Сущность и назначение реструктуризации предприятия в условиях антикризисного управления
59. Принципы и критерии эффективности реструктуризации
60. Классификация систем организационного оздоровления предприятий (по целям, методам, содержанию, времени и срокам)
61. Основные этапы организации реструктуризации
62. Формы организационного оздоровления предприятий (холдинг, финансово-промышленная группа, лизинг, франчайзинг, факторинг и др.)
63. Понятие и классификация рисков в процессах антикризисного управления
64. Выявление зон потенциального риска
65. Основные этапы управления риском
66. Способы минимизации потерь и убытков
67. Понятие «антикризисные инновации»; определение инновационных приоритетов со средой окружения фирмы
68. Основные виды инноваций в антикризисном управлении (процессные, продуктовые, аллокационные)
69. Принципы антикризисного управления персоналом
70. Кадровая политика и формирование антикризисной команды.

## **6.2. Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания**

**Оценивание результатов проведения дискуссии и устного опроса** происходит в виде обсуждения заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии. Критерии оценивания дискуссии и устного опроса в таблице 7.

Таблица 7

### Критерии оценивания дискуссии и устного опроса

| Оценка                | Характеристика ответа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «отлично»             | студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность изложения материала, отражающая сущность раскрываемых понятий, теории, явлений; представил аргументацию, показал совокупность осознанных знаний по дисциплине. Знания по предмету демонстрируются на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен научным языком с использованием современной терминологии, ответил на вопросы участников дискуссии. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа. |
| «хорошо»              | студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, дал полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показал умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи, проявил логику изложения материала литературным языком, но не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников дискуссии. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.                                                                                                                                                                         |
| «удовлетворительно»   | студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, но не проявил достаточную логику изложения материала, не представил аргументацию, дал недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Неверно ответил на вопросы участников дискуссии.                                                                                                                                                                                    |
| «неудовлетворительно» | студент плохо понимает суть обсуждаемой темы, не смог логично и аргументировано участвовать в обсуждении. Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента. Ответ на вопрос преподавателя полностью отсутствует. Неверно ответил на вопросы участников дискуссии.                                                                                   |

**Оценивание результатов решения кейсов и выполнения заданий** происходит в виде предоставления преподавателю последовательного решения задач и практических заданий. Критерии оценивания отражены в таблице 8.

Таблица 8

### Критерии оценивания кейса

| Оценка       | Характеристика ответа                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «зачтено»    | студент правильно выполнил все задания кейса с изложением методики, наблюдается логическая последовательность изложения материала, отражает сущность требуемых расчетов, показал совокупность осознанных знаний по дисциплине.                     |
| «не зачтено» | студент не выполнил все задания, все решенные задачи содержат грубые ошибки, неверно и логически не правильно трактуется методика решения, решения не отражают сущность требуемых расчетов, студент не демонстрирует знания и умения по дисциплине |

Критерии оценивания результатов ответов на тест представлены в таблице 9.

Таблица 9

**Критерии оценивания результатов обучения**

| <b>Зачет с оценкой</b>                           | <b>Критерии оценивания</b>                                                                                     |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий уровень «5»<br>(отлично)                 | оценку <b>«отлично»</b> заслуживает студент, правильно ответивший на 10 вопросов теста (91-100%)               |
| Средний уровень «4»<br>(хорошо)                  | оценку <b>«хорошо»</b> заслуживает студент, правильно ответивший на 8 вопросов теста (не менее 80%)            |
| Пороговый уровень «3»<br>(удовлетворительно)     | оценку <b>«удовлетворительно»</b> заслуживает студент, правильно ответивший на 6 вопросов теста (не менее 60%) |
| Минимальный уровень «2»<br>(неудовлетворительно) | оценку <b>«неудовлетворительно»</b> заслуживает студент, не давший 6 правильных ответов (менее 60 %)           |

Итоговый контроль знаний осуществляется в виде экзамена, предполагает ответы на экзаменационные билеты.

При использовании традиционной системы контроля и оценки успеваемости студентов должны быть представлены критерии выставления оценок по четырех балльной системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Экзаменационные билеты формируются из двух вопросов.

Критерии оценивания результатов ответов в целом обучения представлены в таблице 10.

Таблица 10

**Критерии оценивания результатов обучения**

| <b>Оценка</b>                                    | <b>Критерии оценивания</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий уровень<br>«5»<br>(отлично)              | оценку <b>«отлично»</b> заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на высоком уровне. |
| Средний уровень<br>«4»<br>(хорошо)               | оценку <b>«хорошо»</b> заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – хороший (средний).                                                  |
| Пороговый уровень<br>«3» (удовлетворительно)     | оценку <b>«удовлетворительно»</b> заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы. Компетенции сформированы на высоком достаточном уровне.                          |
| Минимальный уровень<br>«2» (неудовлетворительно) | оценку <b>«неудовлетворительно»</b> заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, не сформированы.                                                                                                                    |



## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1 Основная литература**

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510543>
2. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511413>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512864>
2. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511054>
3. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15995-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/523604>

### **7.3 Нормативные правовые акты**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп.)
2. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп.)

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. <http://www.economy.gov.ru/mines/main> - Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <http://www.gks.ru/> Федеральная служба государственной статистики
3. <http://sostav.ru/> , <http://4p.ru/> - сайты по вопросам маркетинга
- <http://www.ram.ru/> - сайт Российской ассоциации маркетинга
4. <http://www.mcsx.ru> – официальный сайт Министерства сельского хозяйства РФ.
5. <http://www.agro.ru> – агропортал сельское хозяйство в России и за рубежом.
6. <http://www.agronomy.ru> – портал о сельском хозяйстве в России.
7. <http://www.aris.ru> –аграрная российская информационная система.
8. <http://www.agronews.ru> – новости сельского хозяйства России.

9. <http://www.rbc.ru> – Росбизнесконсалтинг, информация о состоянии финансовых и торговых рынков

## 9. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

1. Audit Expert
2. Microsoft Office
3. <http://www.cfin.ru> - сайт «Корпоративный менеджмент» - Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама.
4. <http://www.bankrot.org/> - Всероссийский форум о банкротстве
5. <http://fedresurs.ru/> - Единый федеральный реестр сведений о фактах деятельности юридических лиц
6. <http://www.rbc.ru> - сайт РБК - РИА РосБизнесКонсалтинг.
7. <http://www.eur.ru> – образовательный интернет-портал по экономике и управлению предприятием.
8. <http://stplan.ru> – информационный сайт, посвященный проблемам стратегического анализа, управления и планирования.
9. <http://info.e-c-m.ru> - Информационный сайт научно-практического журнала, посвященного вопросам непрерывности бизнес-процессов, профилактике возникновения и урегулирования кризисных ситуаций на предприятии

Таблица 11

### Перечень программного обеспечения

| № п/п | Наименование раздела учебной дисциплины                                               | Наименование программы                        | Тип программы | Автор | Год разработки                                  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|-------|-------------------------------------------------|
| 1     | Раздел 1 «Формирование эффективных структур управления производственной организацией» | Справочная правовая система «КонсультантПлюс» | Обучающая     |       | Контракт №АПИ-2020/-197 от 01 февраля 2020 года |

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

Таблица 12

### Сведения об обеспеченности специализированными аудиториями, кабинетами, лабораториями

| Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы (№ учебного корпуса, № аудитории) | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                           | 2                                                                         |

| Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы (№ учебного корпуса, № аудитории)                                                                                                                      | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Аудитория для проведения лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования(выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (каб. № 427 н). | Комплект кресел с пюпитром 1 шт. (18 ед.), стол офисный, стул для преподавателя; доска учебная; экран DraperDiplomat (1:1)84/84" 213-213 MW; переносное мультимедийное оборудование (проектор мультимедийный AcerX1226H; ноутбукASUSс доступом в интернет)                                                                                                                                                     |
| Аудитория для проведения лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования(выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (каб. № 436 н). | Учебные столы (11 шт.); стулья (22 шт.); доска учебная; стол офисный, стул для преподавателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Помещение для самостоятельной работы обучающихся (каб. № 423 н).                                                                                                                                                                 | Учебные столы (11 шт.); стулья (22 шт.); доска учебная; стол офисный, стул для преподавателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Помещение для самостоятельной работы обучающихся (каб. № 424 н)                                                                                                                                                                  | Компьютерные столы (15 шт.); стулья (15 шт.); рабочее место преподавателя; доска учебная; рабочая станция (моноблок) тип 1 Lenovo Lenovo V310z (4 шт.); рабочая станция (моноблок) тип 1 Lenovo Lenovo V310z (1 шт.); компьютер DEPO Neos 460SE (1 шт.); компьютер: ПЭВМ"Karin Klerk" (9 шт.), подключенные к сети Интернет. Программное обеспечение: Google Chrome, Система КонсультантПлюс, Microsoft Office |

## 11. Методические рекомендации студентам по освоению дисциплины

Образовательный процесс по дисциплине организован в форме учебных занятий (контактная работа (аудиторной и внеаудиторной) обучающихся с преподавателем и самостоятельная работа обучающихся). Учебные занятия (в том числе по реализации практической подготовки) представлены следующими видами, включая учебные занятия, направленные на практическую подготовку обучающихся и проведение текущего контроля успеваемости:

лекции (занятия лекционного типа);  
семинары, практические занятия (занятия семинарского типа); групповые консультации;  
индивидуальные консультации; самостоятельная работа обучающихся; занятия иных видов.

Во время *лекции* студент должен вести краткий конспект. Работа с конспектом лекций предполагает просмотр конспекта в тот же день после занятий.

При конспектировании лекции следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также

подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям надо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой.

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Для дополнения конспекта можно ознакомиться с теоретическим материалом лекций по соответствующей теме, а также изучить необходимые главы основных литературных источников.

Конспект лекций должен содержать:

- Дату проведения лекции;
- Наименование темы лекции;
- Наименование вопросов;
- Цели лекции;
- Основное содержание, графики, рисунки, формулы с пояснениями их

составляющих.

*Практические занятия* проводятся в аудитории для практических занятий. Закрепление теоретического материала через проведение устного опроса, дискуссий по теме занятия с учетом самостоятельного изучения вопросов и работа в малых группах по выполнению кейса (заданий) в демонстрационной версии специальной прикладной программы Audit Expert.

При подготовке к практическим занятиям необходимо просмотреть конспекты лекций, рекомендованную литературу по данной теме; подготовиться к ответу на контрольные вопросы.

#### **Виды и формы отработки пропущенных занятий**

Студент, пропустивший занятия обязан, в срок, установленный преподавателем, отработать его, выполнив соответствующее индивидуальное задание (по согласованию с преподавателем). Лекционные и практические занятия отрабатываются по результатам устного ответа на контрольные вопросы, соответствующих пропущенным темам.

## **12. Методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине**

В лекциях рассматриваются только те вопросы, которые не выносятся на самостоятельное изучение. Определенная часть времени лекции выделяется на то, чтобы сориентировать студентов в использовании рекомендуемой литературы и других элементов учебно-методического комплекса, предоставляемых в их распоряжение. Детально рассматриваются основные термины и категории, что позволяет студентам освоить профессиональную терминологию и легко адаптироваться к реальным условиям производственной, научной и образовательной деятельности. Задания, требующие изучения значительного объема материала, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. Решение ситуационных заданий с глубоким обоснованием представляются на проверку в письменном виде.

Самостоятельная работа студентов организуется в соответствии с настоящей рабочей программой. Студент обязан в полном объеме использовать предусмотренное время для изучения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение. Во время самостоятельной работы студент прорабатывает материал обязательной и дополнительной учебной литературы. В случае возникновения затруднений в освоении материала студент обращается к преподавателю за разъяснением во время, отведенное для индивидуальных консультаций.

**Программу разработал:**

Старший преподаватель  
кафедры управления с.-х. производством



Л.П. Акимова