

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 25.05.2026 16:32:50  
Уникальный программный ключ:  
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Ректор**

**НОЧУ ВО «МУНИ»**

**В.В. Борисова**

подпись

«19» февраля 2026 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Антикризисный менеджмент**

**направление подготовки 38.03.01 Экономика**

**Профиль подготовки:  
Экономика организации**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Форма обучения**

*очно-заочная*

**Москва 2026 г.**

## 1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Антикризисный менеджмент»

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-3. Способен участвовать в организации работы экономических служб и подразделений	ИПК-3.1 Знает принципы организационного взаимодействия, основные приемы управления ИПК-3.2 Разрабатывает и применяет обоснованные организационно-управленческие решения, оценивает их экономические и социальные последствия ИПК-3.3. Готовит отчеты о финансово-хозяйственной деятельности и формирует планово-учетную документацию организации для обоснования управленческих решений

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.В.09 «Антикризисный менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Антикризисный менеджмент» составляет 4 зачетные единицы.

### Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		8	-
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>-</b>
В том числе:	-	-	-
Лекции	18	18	-
Практические занятия (ПЗ)	18	18	-
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>-</b>
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Контрольная работа	8	8	-
Реферат	8	8	-
Подготовка к практическим занятиям	56	56	-
Тестирование	-	-	-
Вид промежуточной аттестации – экзамен	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>-</b>
Общая трудоемкость час / зач. ед.	<b>144/4</b>	<b>144/4</b>	<b>-</b>

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

###### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель- ная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
1.	Тема 1. Антикризисное управление: сущность, потребность, формы	16	2	2	12
2.	Тема 2. Система и механизм антикризисного управления	16	2	2	12
3.	Тема 3. Процесс и технологии антикризисного управления	16	2	2	12
4.	Тема 4. Диагностика кризисов в процессах антикризисного управления	20	4	4	12
5.	Тема 5. Устойчивое развитие организации и антикризисное управление	20	4	4	12
6.	Тема 6. Несостоятельность организации и процедуры санации	20	4	4	12
<b>Всего</b>		<b>108</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>72</b>
<b>Экзамен</b>		<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>72</b>

##### 4.2. Содержание разделов дисциплины

###### Тема 1. Антикризисное управление: сущность, потребность, формы

Возможность и необходимость антикризисного управления. Проблематика и типология антикризисного управления. Фактор коммуникаций в антикризисном управлении. Преобразования в антикризисном управлении. Эффективность антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

###### Тема 2. Система и механизм антикризисного управления

Понятие системы антикризисного управления и ее основные характеристики. Механизм и специфика методов антикризисного управления. Латентные средства в механизме антикризисного управления. Человеческий капитал в механизме антикризисного управления. Аксиологические средства антикризисного управления. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

###### Тема 3. Процесс и технологии антикризисного управления

Понятие технологии антикризисного управления. Разработка управленческих решений в технологии антикризисного управления. Аналитические операции в технологии антикризисного управления. Риски в технологии антикризисного управления. Контроллинг в технологии антикризисного управления.

#### **Тема 4. Диагностика кризисов в процессах антикризисного управления**

Диагностика и ее роль в современном антикризисном управлении. Оценка кризисных явлений в процессах антикризисного управления. Технология диагностики кризиса: этапы и методы. Информационное обеспечение технологии диагностики. Прогнозирование кризисных ситуаций при диагностике организации.

#### **Тема 5. Устойчивое развитие организации и антикризисное управление**

Устойчивость в циклическом развитии организации. Разработка и реализация стратегии антикризисного управления. Конкурентоспособность организации и ее роль в устойчивом развитии. Деловая репутация организации как фактор ее устойчивого развития и качества антикризисного управления. Система ответственности в системе антикризисного управления.

#### **Тема 6. Несостоятельность организации и процедуры санации**

Возникновение несостоятельности и банкротства организации. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и деятельность арбитражных управляющих. Проведение реорганизационных процедур в условиях несостоятельности организации. Санация в механизме антикризисного управления. Разработка и реализация программы санации. Профессионализм менеджера антикризисного управления.

### **4.3. Практические занятия / лабораторные занятия**

#### **Очно-заочная форма обучения**

##### **Раздел 1 «Антикризисное управление: сущность, потребность, формы»**

Занятие 1. Возможность и необходимость антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.

##### **Раздел 2 «Система и механизм антикризисного управления»**

Занятие 2. Понятие системы антикризисного управления и ее основные характеристики.

Механизм и специфика методов антикризисного управления.

##### **Раздел 3 «Процесс и технологии антикризисного управления»**

Занятие 3. Понятие технологии антикризисного управления. Риски в технологии антикризисного управления.

##### **Раздел 4 «Диагностика кризисов в процессах антикризисного управления»**

Занятие 4. Диагностика и ее роль в современном антикризисном управлении.

Занятие 5. Оценка кризисных явлений в процессах антикризисного управления.

##### **Раздел 5 «Устойчивое развитие организации и антикризисное управление»**

Занятие 6-7. Устойчивость в циклическом развитии организации. Разработка и реализация стратегии антикризисного управления.

##### **Раздел 6 «Несостоятельность организации и процедуры санации»**

Занятие 8-9. Возникновение несостоятельности и банкротства организации. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и деятельность арбитражных управляющих.

Санация в механизме антикризисного управления.

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

#### **5.1. Основная литература**

1. Таскаева, Н. Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент : учебно-методическое пособие : [16+] / Н. Н. Таскаева, Ю. С. Прохорова ; Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет. – Москва :

МИСИ–МГСУ, 2020. – 48 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602111>

2. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент: современные подходы и технологии : учебник для вузов / Л. С. Сальникова. – Москва : Дашков и К°, 2026. – 252 с. : табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731250>

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 380 с. : табл., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710885>

2. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 214 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710024>

### **5.3. Лицензионное программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Pro

2. Microsoft Office 2007

### **5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>

2. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>

3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>

4. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

5. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>

6. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.

7. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.

2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.

3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

## **7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

### **7.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Антикризисный менеджмент» является дисциплиной, формирующей у обучающихся частично профессиональную компетенцию ПК-3. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться

при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Антикризисный менеджмент».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Антикризисный менеджмент» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.01 Экономика.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Антикризисный менеджмент» рассматривается в п.5 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Антикризисный менеджмент» представлена в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Примерные варианты контрольных работ и темы рефератов для текущего контроля и перечень вопросов к экзамену по дисциплине также представлены в п 8 рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Антикризисный менеджмент», приведен в п.8 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

## **7.2. Методические указания обучающимся**

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, выполнение контрольной работы и подготовка реферата. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

### Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Антикризисный менеджмент» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

## Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.5 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Антикризисный менеджмент». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.7 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Антикризисный менеджмент» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

### Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Антикризисный менеджмент» проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Антикризисный менеджмент» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

## **8. Фонд оценочных средств по дисциплине**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций**

<b>Код и наименование компетенций</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Форма контроля</b>	<b>Этапы формирования (разделы дисциплины)</b>
ПК-3. Способен участвовать в организации работы экономических служб и подразделений	ИПК-3.1 Знает принципы организационного взаимодействия, основные приемы управления ИПК-3.2 Разрабатывает и применяет обоснованные организационно-управленческие решения, оценивает их экономические и социальные последствия ИПК-3.3. Готовит отчеты о финансово-хозяйственной деятельности и формирует планово-учетную документацию организации для обоснования управленческих решений	Промежуточный контроль: экзамен Текущий контроль: опрос на практических занятиях; контрольная работа; реферат	Темы 1-6

### **8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания**

#### **8.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене**

(формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

**«5» (отлично):** обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

**«4» (хорошо):** обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

**«3» (удовлетворительно):** обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

### **8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях** (формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### **8.2.3 Критерии оценки контрольной работы** (формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

**«5» (отлично):** все задания контрольной работы выполнены без ошибок в течение отведенного на работу времени; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют орфографические и пунктуационные ошибки.

**«4» (хорошо):** задания контрольной работы выполнены с незначительными замечаниями в полном объеме либо отсутствует решение одного задания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«3» (удовлетворительно):** задания контрольной работы имеют значительные замечания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«2» (неудовлетворительно):** задания в контрольной работе выполнены не полностью или неправильно; отсутствуют или сделаны неправильно выводы и обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

#### 8.2.4 Критерии оценки реферата

(формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

**«5» (отлично):** тема реферата актуальна и раскрыта полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый без использования опорного конспекта.

**«4» (хорошо):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«3» (удовлетворительно):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не в полной мере соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в целом реферат выполнен самостоятельно, однако очевидно наличие заимствований без ссылок на источники; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«2» (неудовлетворительно):** тема реферата актуальна, но не раскрыта; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в реферате очевидно наличие значительных объемов заимствований без ссылок на источники; доклад не подготовлен.

#### 8.2.5. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	Оценка	Пояснение
Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетворительный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетворительный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

### **8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения**

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

#### **8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)**

(формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

##### **Примерные вопросы для обсуждения на практических занятиях**

#### **Раздел 1 «Антикризисное управление: сущность, потребность, формы»**

1. Что определяет необходимость антикризисного управления и какова его связь с другими типами управления организацией?
2. Каковы особенности антикризисного управления?
3. Какие проблемы находятся в сфере антикризисного управления?
4. Существуют ли различные виды антикризисного управления?
5. Какую роль играет человеческий фактор в антикризисном управлении?
6. Почему преобразования являются главным фактором антикризисного управления?
7. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления?
8. Чем определяются необходимость и возможность государственного регулирования экономики в рыночных условиях ее развития?
9. В каких сферах и каким образом государство осуществляет регулирование развития экономики?
10. В чем отличие таких понятий, как «кризис», «конфликт», «катастрофа», «коллапс»?
11. В чем проявляется разнообразие кризисов и какие существуют их типы?
12. Какие черты и свойства характеризуют особенность кризиса?
13. В чем причины возникновения кризисов?
14. Как изменяется организация в процессе ее развития?
15. Почему развитие социально-экономической системы имеет циклический характер?
16. В чем особенность экономических кризисов и какую роль они играют в развитии социально-экономических систем?

#### **Раздел 2 «Система и механизм антикризисного управления»**

1. Какие характеристики антикризисного управления отражают понятия системы и механизма управления?
2. По каким показателям можно оценить состояние и особенности системы антикризисного управления?
3. Что определяет основные черты механизма антикризисного управления?
4. Какие преобразования характеризуют механизм и методы антикризисного управления?
5. Существует ли латентное управление и какие черты механизма антикризисного управления оно отражает?
6. Какую роль в антикризисном управлении играет человеческий капитал?
7. Какие особенности антикризисного управления характеризует система ценностей, господствующая в организации?
8. Какие существуют виды инвестиционной политики?
9. Как формируется инвестиционная политика?
10. Какие стратегические решения включает корпоративная стратегия и бизнес-стратегия?

### **Раздел 3 «Процесс и технологии антикризисного управления»**

1. Какие этапы присущи процессу антикризисного управления и в чем особенность понятия «технология антикризисного управления»?
2. Из каких блоков состоит технологическая схема антикризисного управления?
3. Какие факторы влияют на разработку управленческих решений в технологии антикризисного управления?
4. Какую роль в технологии антикризисного управления играет информационное обеспечение?
5. Что такое риск, какова его природа и возможно ли управлять риском?
6. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?
7. В чем проявляются основные черты контроллинга?
8. Какие стратегии могут быть использованы для обеспечения роста фирмы за счет внутренних ресурсов?
9. В каком случае для однопрофильной фирмы целесообразен переход к стратегии несвязанной диверсификации?
10. Каковы возможные мотивы принятия топ-менеджментом фирмы решения о вертикальной интеграции?

### **Раздел 4 «Диагностика кризисов в процессах антикризисного управления»**

1. В чем суть диагностической деятельности и какую роль она играет в осуществлении антикризисного управления?
2. Что является объектом диагностического анализа в антикризисном управлении?
3. Какие существуют виды диагностики и как они используются в оценке состояния организации и управления?
4. Можно ли, опираясь на результаты диагностики, прогнозировать кризисные явления?
5. Как соотносятся методология и организация прогностической деятельности в антикризисном управлении?
6. Какие факторы оцениваются и анализируются при проведении управленческой кризис-диагностики?
7. Какова роль управленческой кризис-диагностики в системе элементов антикризисной политики?
8. Каким образом осуществляется сбор информации для проведения управленческой кризис диагностики?
9. Каковы основные направления анализа договорной политики организации?
10. Какую роль играет система внутреннего контроля в антикризисном управлении?
11. Каковы основные этапы проведения финансового анализа?
12. В чем состоит роль аналитических процедур при проведении управленческой кризис-диагностики?
13. Какие факторы оказывают влияние на допущение непрерывности деятельности организации?
14. Какие методики могут использоваться для прогнозирования вероятности банкротства организации?
15. Как результаты управленческой кризис-диагностики влияют на антикризисную политику организации?

### **Раздел 5 «Устойчивое развитие организации и антикризисное управление»**

1. Что понимается под «устойчивостью» в различных областях знаний?
2. Каково содержание экономической категории «устойчивость организации»?
3. Каково содержание основных базовых ориентиров устойчивости организации, определяемых свойствами окружения?
4. Как взаимосвязаны между собой две формы общей устойчивости организации: текущая и стратегическая устойчивость?

5. Какие показатели используются для оценки уровня текущей устойчивости организации?
6. Какие существуют подходы к оценке стратегической устойчивости организации?
7. Какие критерии классификации и соответствующие им виды устойчивости организации вы знаете?
8. Возможно ли устойчивое развитие организации в условиях тенденций цикличности изменений ее состояний?
9. Почему необходима стратегия антикризисного развития организации и какую роль она играет в осуществлении антикризисного управления?
10. Как разрабатывается стратегия антикризисного развития, какие факторы определяют ее содержание?
11. Что такое деловая репутация и какую роль она играет в обеспечении устойчивого развития организации?
12. Как формируется система ответственности в системе антикризисного управления?
13. В чем сущность антикризисной трансформации стратегий как метода управления стратегической устойчивостью организации?
14. Каковы основные типы стратегических трансформаций в кризисный и предкризисный периоды, которые могут использовать организации в целях стратегической антикризисной адаптации?
15. Какие этапы составляют алгоритм регулирования уровня текущей устойчивости организации на основе управления решением стратегических задач?

#### **Раздел 6 «Несостоятельность организации и процедуры санации»**

1. Всегда ли банкротство означает неприятность для предприятия? Почему?
2. Какие особенности менеджмента проявляются в антикризисном оздоровлении организации?
3. Какие существуют виды и каков порядок проведения реорганизационных процедур?
4. Когда возникает необходимость в процедурах банкротства и как они осуществляются?
5. Какие функции выполняет антикризисный управляющий при проведении процедур санации?
6. Какие операции предполагает процедура санации?
7. В чем заключаются особенности санации персонала организации?
8. Какие качества определяют профессионализм антикризисного управляющего?
9. Какие требования предъявляются к арбитражным управляющим?
10. В чем состоят требования, предъявляемые к саморегулируемым организациям арбитражных управляющих?
11. Какие процедуры банкротства может вести арбитражный суд у предприятия-должника?
12. Какие задачи и в какой процедуре банкротства решает временный арбитражный управляющий?
13. Какие задачи и в какой процедуре банкротства решает административный арбитражный управляющий?
14. Какие задачи и в какой процедуре банкротства решает внешний арбитражный управляющий?
15. Какие задачи и в какой процедуре банкротства решает временный конкурсный управляющий?
16. Какие меры может предусматривать план внешнего управления?
17. На какой стадии рассмотрения дела о банкротстве может применяться мировое соглашение?
18. По отношению к каким категориям организаций применяются особые арбитражные процедуры?

### 8.3.3 Текущий контроль (подготовка реферата)

(формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
2. Управление рисками в антикризисном управлении.
3. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
4. Инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости.
5. Человеческий фактор антикризисного управления.
6. Малые предприятия и их развитие в кризисной ситуации
7. Банкротство предприятий и банков, их предпосылки.
8. Экономическая и социальная эффективность антикризисного управления.
9. Обеспечение экономической безопасности, связь с антикризисным управлением.
10. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.
11. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
12. Кризисы в системе государственного управления.
13. Реструктуризация предприятий как направление антикризисного управления.
14. Меры по восстановлению платежеспособности в процессе антикризисного управления.
15. Ликвидационные процедуры в антикризисном управлении.
16. Последствия кризисов для социально-экономической системы.
17. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления.
18. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.
19. Диагностика финансового состояния предприятия-должника
20. Анализ причин неплатежеспособности организации.
21. Оценка финансовой устойчивости предприятия.
22. Финансовая и инвестиционная реструктуризация предприятия.
23. Антикризисное управление организацией.
24. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
25. Обоснование стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.
26. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии.
27. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия.
28. Реструктуризация предприятия в условиях неплатежеспособности.
29. Совершенствование системы управления неплатежеспособным предприятием.
30. Реструктуризация задолженности предприятия.
31. Реструктуризация в процедуре внешнего управления на основе замещения активов предприятия-должника.
32. Разработка бизнес-плана реструктуризации предприятия.
33. Управление проектом реструктуризации неплатежеспособного предприятия.
34. Реструктуризация предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности.
35. Управление персоналом при реализации антикризисной стратегии предприятия.
36. Ликвидация предприятия в ходе конкурсного производства.
37. Финансовый менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
38. Деятельность менеджера по антикризисному управлению.
39. Реструктуризация активов неплатежеспособного предприятия.
40. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.
41. Разработка плана внешнего управления по восстановлению платежеспособности должника.
42. Практика деятельности территориального регулирующего органа Правительства РФ в процедурах несостоятельности.

43. Восстановление платежеспособности предприятия в процедуре финансового оздоровления.
44. Анализ деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.
45. Антикризисное управление кредитной организацией.
46. Правовое обеспечение антикризисного управления предприятиями.
47. Управление рисками в условиях кризисного состояния предприятия.
48. Арбитражная практика осуществления антикризисных процедур.
49. Оценка финансового состояния и прогнозирование банкротства предприятия.
50. Антикризисное управление финансами предприятия.
51. Финансовая санация предприятия.
52. Банкротство коммерческого банка.
53. Финансовое оздоровление коммерческого банка.
54. Управление конфликтами на кризисном предприятии.
55. Влияние налоговой политики на изменение инновационного климата и преодоление предприятием кризиса.
56. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления.
57. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления предприятием.
58. Инновационный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
59. Антикризисная инвестиционная политика.
60. Инвестиции и инновации при финансовом оздоровлении предприятия.

#### **8.3.4 Текущий контроль (контрольная работа)**

(формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

**Вариант 1.** Проанализируйте возможные причины возникновения внутриорганизационных кризисов на различных этапах жизненного цикла организации.

**Вариант 2.** Нанесите на временную ось экономические кризисы (начиная с 1857 г.), а также экономические циклы Кондратьева, Жюглара, Китчена и Кузнеца и проанализируйте степень совпадения периодов кризисов с понижательными фазами циклов.

**Вариант 3.** Опишите какие стратегии превентивного антикризисного управления реализовывала компания Nike на различных этапах своего развития.

**Вариант 4.** Проанализируйте на основе открытой информации стратегию АМО «ЗИЛ» - российской автомобильной компании, находящейся в кризисном состоянии и характеризующейся низким уровнем стратегической устойчивости. Информацию можно получить на сайте компании (URL: <http://www.amo-zil.ru>) в открытом доступе.

**Вариант 5.** Дайте оценку стратегической устойчивости АМО «ЗИЛ», выявите причины ее низкого уровня.

**Вариант 6.** Оцените степень соответствия общей стратегии АМО «ЗИЛ» как совокупности стратегий различного уровня (корпоративной стратегии, деловых, функциональных, операционных стратегий) внешнему окружению компании.

**Вариант 7.** Предложите соответствующие типы стратегических трансформаций на каждом уровне стратегической пирамиды компании для повышения стратегической устойчивости АМО «ЗИЛ».

**Вариант 8.** Разработайте комплекс предложений по совершенствованию системы налогообложения юридических лиц в РФ в интересах совершенствования государственного антикризисного управления.

**Вариант 9.** Сформулируйте основные принципы эффективного антикризисного менеджмента.

**Вариант 10.** Сформулируйте принципы построения системы внутреннего контроля (СВК) в соответствии с методологией COSO и определите роль СВК в системе управленческой кризис-диагностики.

### **8.3.5. Промежуточный контроль (вопросы к экзамену)** (формирование компетенции ПК-3, индикаторы ИПК-3.1, ИПК-3.2, ИПК-3.3)

#### **Примерные вопросы к экзамену**

1. Понятие антикризисного управления
2. Виды антикризисного управления
3. Понятие кризиса и причины их появления
4. Горизонты антикризисного управления
5. Классификация кризисов в экономике
6. Особенности антикризисного государственного управления в странах развитой рыночной экономики.
7. Сравнительный анализ современных систем законодательного регулирования несостоятельности в странах Европы, Америки и в России.
8. НЭП и реформы 90-х годов. Общее и особенной в антикризисном управлении.
9. Особенности антикризисного управления в федеральных округах РФ с точки зрения целостности, проблемности и активной функции.
10. Кризисы в организации с точки зрения теории катастроф.
11. Стратегический подход в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
12. Матричная и портфельная стратегии в антикризисном менеджменте.
13. Технологии управления рисками в кризисных организациях.
14. Инвестиционная деятельность как средство преодоления кризиса в организациях.
15. Инновационные стратегии в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
16. Амортизационная политика в кризисной фирме в условиях технического прогресса.
17. Моделирование организационной структуры фирмы в условиях повышенной неопределенности.
18. Методики типа Orgware в моделировании антикризисного менеджмента.
19. Диверсификация как инструмент антикризисного менеджмента.
20. Совершенствование управления качеством как средство преодоления кризиса промышленной фирмы.
21. Возможные антикризисные меры на предприятии.
22. Антикризисная тактика маркетинга на предприятии, ее цели и функции.
23. Стратегия организации антикризисного производства.
24. Финансовая неустойчивость
25. Разработка путей оздоровления предприятий.
26. Умышленное и фиктивное банкротство.
27. Подходы к оценке финансового состояния предприятия.
28. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.
29. Влияние налоговой системы на финансовое состояния предприятия.
30. Инвестиционная политика в процессе санации.
31. Особенности подготовки специалистов по антикризисному управлению предприятиями.
32. Организация конкурсного производства.
33. Зарубежный опыт антикризисного управления предприятиями.
34. Развитие законодательства о банкротстве в России.
35. Социальные вопросы в Законодательстве РФ о несостоятельности (банкротстве) предприятий.
36. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.
37. Управление персоналом кризисного предприятия.