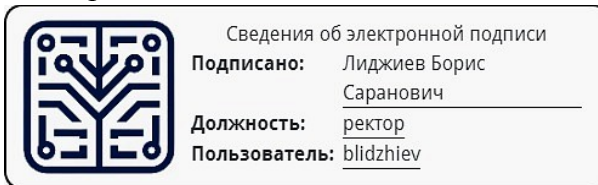


**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Информационно-технологический университет»
(АНО ВО ИТУ)**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор АНО ВО ИТУ Лиджиев Б.С.



Утверждено протоколом
заседания кафедры
экономики, управления и права

№ 11 от 08.06.2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.02.02 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ПРОДВИНУТЫЙ
УРОВЕНЬ)**

Для направления подготовки:
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
(уровень магистратуры)

Типы задач профессиональной деятельности:
информационно-аналитический
организационно-управленческий
научно-исследовательский

Направленность (профиль):
Информационный менеджмент

Форма обучения:
очная

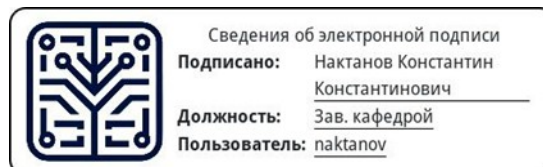
г. Элиста, 2026

Разработчик: Эрмялиева Ньюдля Аршевна, к.ю.н.

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 года № 952.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой
экономики, управления и права
канд. юр.наук Нактанов К.К.



Протокол заседания кафедры № 11 от 08.06.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Цели и задачи дисциплины.....	5
2 Место дисциплины в структуре ОП.....	5
3 Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	5
4 Объем дисциплины и виды учебной работы.....	6
5. Содержание дисциплины.....	7
5.1 Структура дисциплины.....	7
5.2. Содержание разделов и тем.....	7
6. Методические указания по освоению дисциплины.....	9
6.1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	9
6.2 Методические материалы обучающимся по дисциплине, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.....	9
6.3 Особенности организации образовательного процесса для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся).....	9
6.4 Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся.....	11
7. Фонд оценочных средств (материалов) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
7.1. Система оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, а также критерии выставления оценок, описание шкал оценивания.....	12
7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	13
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	18
8.1. Рекомендуемая литература.....	18
8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	19
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	19
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	19

1 Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

- получение систематизированных знаний в области теории антикризисного управления предприятием;
- обобщенно и систематизированно познакомиться с важнейшими проблемами и методикой диагностики и мониторинга состояния предприятий;
- формирование понимания комплексного характера дисциплины и ее связи с другими курсами управленческого профиля;
- научиться определять основные пути и методы кризисного регулирования и финансового оздоровления предприятий-банкротов;
- получение практических навыков и умений в области антикризисного управления предприятиями.

Задачи дисциплины:

- формирование целостного представления в области антикризисного управления, позволяющих иметь ясное представление о природе, причинах и типологии кризисов, и путях их преодоления;
- выработка у студентов навыков практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях и путях преодоления таких ситуаций;
- формирование практических навыков и умения принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий;
- формирование у студентов навыков работы с персоналом организации в кризисных ситуациях с опорой на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук.

2 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Антикризисное управление (продвинутый уровень)» относится к дисциплинам по выбору.

3 Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате изучения дисциплины обучающийся должен освоить:

профессиональную компетенцию:

ПК-3 Способен применять в профессиональной деятельности методы анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде, разрабатывать проекты развития деятельности компании

Результаты освоения дисциплины, установленные индикаторы достижения компетенций

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
ПК-3 Способен применять в профессиональной деятельности методы анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде, разрабатывать	ПК-3.2 Способен прогнозировать финансово-экономические показатели организации для оценки управленческих решений и разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	Знает: методы прогнозирования финансово-экономических показателей организации, подходы к оценке управленческих решений и разработке стратегий поведения экономических агентов на различных рынках Умеет: прогнозировать финансово-экономические показатели организации, использовать прогнозы для оценки управленческих решений и разрабатывать

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
проекты развития деятельности компании		стратегии поведения экономических агентов с учетом особенностей рынков Владеет: навыками финансово-экономического прогнозирования, оценки управленческих решений и разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках
	ПК-3.3 Способен выбирать и обосновывать методы оценки рисков с учетом баланса риска и доходности, а также разрабатывать алгоритмы управления ими	Знает: методы оценки рисков, принципы выбора и обоснования этих методов, подходы к определению баланса риска и доходности и разработке алгоритмов управления рисками Умеет: выбирать и обосновывать методы оценки рисков с учетом баланса риска и доходности, разрабатывать алгоритмы управления выявленными рисками Владеет: навыками оценки рисков, обоснования выбора методов их оценки и разработки алгоритмов управления рисками
	ПК-3.4 Способен оценивать эффективность экономических проектов в условиях неопределенности и формировать аналитические материалы для принятия управленческих решений на основе проведенных исследований	Знает: методы оценки эффективности экономических проектов в условиях неопределенности и требования к подготовке аналитических материалов для принятия управленческих решений Умеет: оценивать эффективность экономических проектов в условиях неопределенности и формировать аналитические материалы на основе результатов исследований Владеет: навыками оценки эффективности экономических проектов и подготовки аналитических материалов для обоснования управленческих решений

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды работы по дисциплине:

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
	Очная
Аудиторные занятия	38
<i>в том числе:</i>	
Лекции	14
Практические занятия	24
Лабораторные работы	
Самостоятельная работа	70
<i>в том числе:</i>	

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
	Очная
часы на выполнение КР / КП	
Промежуточная аттестация:	
Вид	Зачет с оценкой – 4 сем.
Трудоемкость (час.)	
Общая трудоемкость з.е. / час.	3 з.е. / 108 час.

5. Содержание дисциплины

5.1 Структура дисциплины

Номер темы дисциплины	Количество часов			
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
Раздел 1	4	8	-	22
Раздел 2	4	8	-	24
Раздел 3	6	12	-	24
Итого за семестр (часов)	14	24		70
Форма контроля	Зачет с оценкой			
Всего по дисциплине	108 час. / 3 з.е.			

5.2. Содержание разделов и тем

№ п/ п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Теоретические и организационные аспекты кризисных явлений в экономике.	Кризисы социально-экономических систем. Сущность, предмет и объект антикризисного управления. Понятие кризиса экономической системы. Признаки, функции и типология кризисов. Теории экономических кризисов. Циклические кризисы и формы их проявления. Финансовые кризисы и их роль в развитии национальных экономик. Экономическая сущность финансовых кризисов. История мировых финансовых кризисов. Мировой финансовый кризис 2008—2009 годов. Роль финансовых рынков и финансовых инструментов в условиях глобализации национальных экономических систем. Влияние мирового финансового кризиса на финансовую систему Российской Федерации.

№ п/ п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
		Международные санкции как метод дестабилизации экономики и финансов государства. Механизм государственного антикризисного регулирования. Роль государства в рыночной экономике. Содержание, формы и методы государственного регулирования экономических процессов. Роль методов финансовой политики в регулировании кризисных явлений в экономике. Инструменты денежно-кредитной политики в регулировании кризисных явлений в экономике. Российское законодательство о несостоятельности (банкротстве).
2	Антикризисное управление организацией.	Кризисы в деятельности организации и их причины. Причины кризисов в деятельности организации. Формы кризисов предприятия и их последствия. Законы экономического функционирования предприятий. Жизненный цикл организации. Обязательства и платежеспособность организации. Сущность, цель и задачи антикризисного управления организацией. Организация и роль риск-менеджмента на предприятии. Финансовая диагностика организации. Финансовая диагностика и финансовый анализ в антикризисном управлении организацией. Экспресс-анализ финансового состояния предприятия. Анализ положения предприятия на рынке ценных бумаг. Методы стоимостной оценки инвестиционной привлекательности компании. Методы рейтинговой оценки кредитоспособности. Зарубежные модели прогнозирования банкротства предприятий. Российские модели прогнозирования банкротства предприятий. Регламентированные методы диагностики кризисного состояния предприятия. Стратегия и тактика антикризисного управления. Стратегический подход к кризисным ситуациям на предприятии. Разработка и реализация антикризисной стратегии предприятия. Реструктуризация предприятия. Реорганизация предприятий. Финансовая стабилизация предприятий на основе слияний и поглощений. Механизмы и инструменты антикризисного управления организацией. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Значение инновационного процесса в антикризисном управлении. Роль корпоративного налогового

№ п/ п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
		менеджмента в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами.
3	Организационно-правовые аспекты банкротства организаций.	Формирование и развитие института несостоятельности (банкротства) в России. Понятие несостоятельности (банкротства) организаций. Этапы развития института несостоятельности (банкротства) в России. Современный этап развития института несостоятельности (банкротства) организаций в России. Признаки и порядок установления несостоятельности (банкротства) организаций. Институт арбитражных управляющих. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих и их функции. Судебные и внесудебные процедуры несостоятельности (банкротства) организаций.

6. Методические указания по освоению дисциплины

6.1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы обучающихся, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у обучающихся ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, дополняется работой с тестирующими системами, тренинговыми программами, с информационными базами, образовательным ресурсом электронной информационно-образовательной среды и сети Интернет.

6.2 Методические материалы обучающимся по дисциплине, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Методические материалы для обучающихся доступны в Личной студии обучающегося, в разделе ресурсы.

6.3 Особенности организации образовательного процесса для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся)

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных обучающихся, имеют свои специфические особенности восприятия и переработки учебного материала.

Подбор и разработка учебных материалов должны производиться с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Выбор средств и методов обучения осуществляется самим преподавателем. При этом в образовательном процессе рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья с преподавателями и другими обучающимися, создания комфортного психологического климата в студенческой группе.

Разработка учебных материалов и организация учебного процесса проводится с учетом нормативных документов и локальных актов образовательной организации.

В соответствии с нормативными документами инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь; инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом экзамена может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися с использованием клавиатуры с азбукой Брайля, либо надиктовываются ассистенту;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом и/или использованием специализированным программным обеспечением Jaws;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- имеется в наличии информационная система "Исток" для слабослышащего коллективного пользования;
- по их желанию испытания проводятся в электронной или письменной форме;
- г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
 - тестовые и тренинговые задания по текущей и промежуточной аттестации выполняются обучающимися на компьютере через сайт «Личная студия» с использованием электронного обучения, дистанционных технологий;
 - для обучения лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата используется электронный образовательный ресурс, электронная информационно-образовательная среда;
 - по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

6.4 Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;

- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

7. Фонд оценочных средств (материалов) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

7.1. Система оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, а также критерии выставления оценок, описание шкал оценивания

Критерии оценивания

4-балльная шкала и 2-балльная шкалы	Критерии
«Отлично» или «зачтено»	1. Полные и качественные ответы на вопросы, охватывающие все необходимые аспекты темы. Обучающийся обосновывает свои выводы с использованием соответствующих фактов, данных или источников, демонстрируя глубокую аргументацию. 2. Обучающийся успешно переносит свои теоретические знания в практическую реализацию. Выполненные задания соответствуют высокому уровню качества, включая использование правильных форматов, методологий и инструментов. 3. Обучающийся анализирует и оценивает различные аспекты темы, демонстрируя способность к критическому мышлению и самостоятельному исследованию.
«Хорошо» или «зачтено»	1. Обучающийся предоставляет достаточно полные ответы на вопросы с учетом основных аспектов темы. Ответы обучающегося имеют ясную структуру и последовательность, делая их понятными и логически связанными. 2. Обучающийся способен применить теоретические знания в практических заданиях. Выполнение задания в целом соответствует требованиям, хотя могут быть некоторые недочеты или неточные выводы по полученным результатам. 3. Обучающийся представляет хорошее понимание темы вопроса, охватывая основные аспекты и направления ее изучения. Ответы обучающегося содержат достаточно информации, но могут быть некоторые пропуски или недостаточно глубокие суждения.
«Удовлетворительно» или «зачтено»	1. Ответы на вопросы неполные, не охватывают всех аспектов темы и не всегда структурированы или логически связаны. Обучающийся предоставляет верные выводы, но они недостаточно аргументированы или основаны на поверхностном понимании предмета вопроса. 2. Обучающийся способен перенести теоретические знания в практические задания, но недостаточно уверен в верности примененных методов и точности в их выполнении. Выполненное задание может содержать некоторые ошибки,

	недочеты или расхождения. 3. Обучающийся охватывает большинство основных аспектов темы вопроса, но демонстрирует неполное или поверхностное их понимание, дает недостаточно развернутые объяснения.
«Неудовлетворительно» или «не зачтено»	1. Обучающийся отвечает на вопросы неполно, не раскрывая основных аспектов темы. Ответы обучающегося не структурированы, не связаны с заданным вопросом, отсутствует их логическая обоснованность. Выводы, предоставляемые обучающимся, представляют собой простые утверждения без анализа или четкой аргументации. 2. Обучающийся не умеет переносить теоретические знания в практический контекст и не способен применять их для выполнения задания. Выполненное задание содержит много ошибок, а его результаты не соответствуют поставленным требованиям и (или) неправильно интерпретируются. 3. Обучающийся ограничивается поверхностным рассмотрением темы и не показывает понимания ее существенных аспектов. Ответ обучающегося частичный или незавершенный, не включает анализ рассматриваемого вопроса, пропущены важные детали или связи.

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Темы для доклада

1. Эволюция концепций антикризисного управления: от реактивных мер к проактивной устойчивости.
2. Типология кризисов в организациях: экономические, управленческие, репутационные, технологические — специфика проявлений и подходов к управлению.
3. Факторы внутренней и внешней среды, провоцирующие кризисные состояния: матрица рисков и инструменты оценки.
4. Диагностика предкризисного состояния предприятия: количественные и качественные методы (на примере финансовых коэффициентов и нефинансовых индикаторов).
5. Модели прогнозирования банкротства: сравнительный анализ моделей Альтмана, Таффлера, отечественных методик.
6. Система раннего предупреждения кризисов: архитектура, KPI и интеграция в управленческий контур компании.
7. Антикризисная стратегия: принципы формирования, этапы разработки, согласование с долгосрочной стратегией развития.
8. Сценарное планирование как инструмент антикризисной устойчивости: построение стресс-сценариев и точек невозврата.
9. Управление ликвидностью в кризисной ситуации: кэш-менеджмент, реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности.
10. Реструктуризация бизнеса как антикризисная мера: структурные, финансовые и операционные подходы.

11. Санация предприятия: правовые механизмы, экономические эффекты, критерии эффективности.
12. Банкротство как элемент антикризисного регулирования: процедуры, цели, влияние на стейкхолдеров.
13. Роль и функции антикризисного управляющего: компетенции, этические дилеммы, ответственность.
14. Корпоративное управление в условиях кризиса: адаптация совета директоров, усиление контроля и прозрачности.
15. Управление изменениями в кризисной организации: модели Левина, Коттера, специфика внедрения в стрессовых условиях.
16. Человеческий капитал в антикризисном управлении: стратегии удержания ключевых сотрудников, коммуникации с персоналом, управление сопротивлением.
17. Конфликтология в кризисных организациях: источники напряжения, медиация, инструменты деэскалации.
18. HR-инструменты в антикризисных программах: оптимизация штата, аутплейсмент, гибкие формы занятости.
19. Маркетинговые антикризисные стратегии: перепозиционирование, работа с лояльностью, управление восприятием бренда.
20. Цифровая трансформация как антикризисный рычаг: быстрые цифровые инициативы, автоматизация процессов, снижение издержек.
21. Управление цепочками поставок в кризис: диверсификация поставщиков, буферные запасы, альтернативные логистические маршруты.
22. Операционная эффективность в антикризисном контуре: бережливое производство, сокращение потерь, приоритизация процессов.
23. Инвестиционная политика в условиях кризиса: критерии отбора проектов, риск-доходность, фокус на быстрой окупаемости.
24. Инновации в антикризисном управлении: прорывные и поддерживающие инновации, стартап-подходы внутри корпорации.
25. Финансовое оздоровление предприятия: реструктуризация долга, переговоры с кредиторами, синдицированные решения.
26. Оценка стоимости бизнеса в кризисной фазе: дисконтирование денежных потоков с учётом повышенных рисков, альтернативные подходы.
27. Слияния и поглощения как антикризисный инструмент: мотивы, риски, интеграция активов.
28. Репутационный менеджмент в кризис: антикризисные коммуникации, работа со СМИ, управление нарративом в социальных сетях.
29. Государственное регулирование антикризисных процессов: меры поддержки, субсидии, налоговые льготы, правовые режимы.
30. Международный опыт антикризисного управления: сравнительный анализ практик США, ЕС, Китая, Японии.
31. Кросскультурные аспекты антикризисного менеджмента: различия в подходах к принятию решений и коммуникации в мультикультурных командах.
32. Кибербезопасность и управление ИТ-рисками как часть антикризисной устойчивости.
33. Экологические и социальные риски в антикризисном планировании: ESG-факторы и их влияние на устойчивость бизнеса.

34. Кейс-анализ: успешные и провальные антикризисные программы крупных компаний (на примере 2–3 кейсов).

35. Будущее антикризисного управления: тренды, роль ИИ и больших данных, переход к адаптивным и самообучающимся системам управления рисками.

Примеры тестовых заданий

1. Какой из перечисленных методов относится к стратегическому антикризисному управлению, а не к оперативному?

- а) Сокращение штата и административных расходов
- б) Реструктуризация долговых обязательств с кредиторами
- в) Разработка новой бизнес-модели и диверсификация портфеля продуктов**
- г) Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности

2. Что такое «санация» в контексте антикризисного управления?

- а) Принудительная продажа активов предприятия с торгов
- б) Финансовая помощь предприятию-должнику со стороны собственников, кредиторов или государства для предотвращения его банкротства**
- в) Ликвидация юридического лица с исключением из ЕГРЮЛ
- г) Передача управления предприятием внешнему администратору без смены собственника

3. Какой коэффициент используется для оценки вероятности банкротства по модели Альтмана (Z-score)?

- а) Отношение собственного капитала к заёмному
- б) Рентабельность продаж по чистой прибыли
- в) Комплексный показатель, включающий оборачиваемость активов, рентабельность, рыночную стоимость акций и долю заёмного капитала**
- г) Коэффициент текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами

4. В какой последовательности реализуются процедуры банкротства юридического лица согласно Федеральному закону № 127-ФЗ?

- а) Наблюдение → финансовое оздоровление → внешнее управление → конкурсное производство**
- б) Финансовое оздоровление → наблюдение → конкурсное производство → внешнее управление
- в) Внешнее управление → наблюдение → финансовое оздоровление → мировое соглашение
- г) Конкурсное производство → наблюдение → внешнее управление → финансовое оздоровление

5. Что является ключевым отличием антикризисного управления продвинутого уровня от базового?

- а) Использование только нормативных методов оценки
- б) Фокус исключительно на финансовых показателях ликвидности**

в) Применение предиктивной аналитики, сценарного моделирования и интеграция антикризисного механизма в общую стратегию фирмы

г) Реакция на уже наступивший кризис без превентивных мер

6. Какой показатель является индикатором раннего предупреждения о кризисе в системе сбалансированных показателей (BSC)?

а) Только финансовые метрики отчётного периода

б) Снижение лояльности ключевых клиентов и рост текучести персонала наряду с падением операционной эффективности

в) Рост чистой прибыли в краткосрочном периоде

г) Увеличение объёма кредитного портфеля

7. Что понимается под «реструктуризацией предприятия» в широком смысле?

а) Только переоформление учредительных документов

б) Комплексное преобразование организационной структуры, бизнес-процессов, активов и задолженностей для восстановления платёжеспособности, и конкурентоспособности

в) Ликвидация нерентабельных подразделений без изменения основной деятельности

г) Смена генерального директора и топ-менеджмента

8. Какой подход к управлению рисками наиболее соответствует продвинутому антикризисному управлению?

а) Реактивный — устранение последствий после наступления события

б) Локальный — управление рисками отдельных подразделений без координации

в) Проактивный и интегрированный — непрерывная идентификация, оценка, ранжирование и митигация рисков на уровне всей организации с использованием количественных моделей

г) Интуитивный — принятие решений на основе опыта руководителя

9. Какова цель процедуры «внешнее управление» при банкротстве?

а) Максимально быстрое удовлетворение требований кредиторов за счёт продажи имущества

б) Восстановление платёжеспособности должника через передачу полномочий по управлению внешнему управляющему на срок до 18 месяцев (с возможным продлением)

в) Заключение мирового соглашения между должником и всеми кредиторами

г) Переоформление собственности на кредиторов

10. Что такое «точка невозврата» в антикризисном управлении?

а) Момент, когда предприятие впервые получает убыток

б) Состояние, при котором накопленные обязательства и потери делают восстановление платёжеспособности невозможным без радикальных структурных изменений или ликвидации

в) Дата подачи заявления о банкротстве в арбитражный суд

г) Превышение кредиторской задолженности над дебиторской

Примерные вопросы для зачета с оценкой

1. Раскройте содержание понятия «менеджмент» с точки зрения науки и практики: какие основные подходы к определению этого термина существуют и в чём их принципиальные различия?
 2. Опишите эволюцию управленческих школ и подходов: выделите ключевые этапы развития теории менеджмента и объясните, какой вклад каждая школа внесла в современную практику управления.
 3. Перечислите и охарактеризуйте основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Приведите пример реализации каждой функции в деятельности реальной организации.
 4. Объясните, в чём заключается системный подход к управлению организацией. Как он помогает учитывать взаимосвязи между подразделениями и внешними факторами?
 5. Раскройте суть ситуационного подхода в менеджменте. Приведите 2–3 примера управленческих ситуаций, где выбор метода управления должен зависеть от контекста.
 6. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среду организации. Какие факторы каждой из сред оказывают наибольшее влияние на принятие управленческих решений?
 7. Дайте определение миссии и целей организации. Как они связаны между собой, и почему важно, чтобы цели были сформулированы по принципу SMART?
 8. Опишите процесс стратегического планирования: из каких этапов он состоит, какие инструменты могут использоваться на каждом этапе?
 9. Раскройте понятие организационной структуры управления. Сравните линейную, функциональную и матричную структуры: в каких случаях целесообразно применять каждую из них?
 10. Объясните природу мотивации в управлении: сравните содержательные и процессуальные теории мотивации и укажите, как их можно применять на практике.
 11. Опишите основные стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный) и факторы, влияющие на выбор оптимального стиля в конкретной ситуации.
 12. Раскройте сущность управленческого контроля: какие виды контроля (предварительный, текущий, заключительный) существуют и как они обеспечивают достижение целей организации?
 13. Объясните, что понимается под управленческим решением. Опишите этапы процесса принятия решения и методы, которые могут использоваться для повышения его эффективности.
 14. Раскройте понятие корпоративной культуры: из каких элементов она состоит, как влияет на поведение сотрудников и результативность работы организации?
 15. Опишите современные тенденции в менеджменте (цифровизация, гибкие методологии, ESG-принципы): как они меняют подходы к управлению и какие новые компетенции становятся востребованными у менеджеров?
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
- 8.1. Рекомендуемая литература

1. Богачева, Т. В. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие / Т. В. Богачева. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2024. — 95 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148537.html>
2. Николаев В.Г. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01/ Николаев В.Г., Спановский В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Научный консультант, 2022.— 138 с.— Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/146666.html>
3. Антикризисное управление в структурных схемах: учебное пособие / составители Т. А. Аверина, С. А. Баркалов. — Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 190 с. — ISBN 978-5-7731-1012-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/books/127227/details>

8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Информационно-справочные системы:

- <http://www.garant.ru/> - справочная правовая система «Гарант»
- <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс

Библиотечные ресурсы:

- Стэнфордская философская энциклопедия <https://philosophy.ru/>
- Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru>
- Электронно-библиотечная система IPR SMART <http://www.iprbookshop.ru>
- Научная педагогическая библиотека им. К.Д. Ушинского - <http://www.gnpbu.ru/>

Современные профессиональные базы данных:

- Медиапортал «Российское образование» - <https://ro-edu.ru/>
- справочная база энциклопедий и словарей - <https://gufo.me/>

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО ИТУ.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

АНО ВО ИТУ обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся) обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

1. Аудитория для проведения учебных занятий.

2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.
3. Многофункциональная аудитория для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов).

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Программное обеспечение АНО ВО ИТУ, являющееся частью электронной информационно-образовательной среды и базирующееся на телекоммуникационных технологиях:

Программное обеспечение, необходимое для реализации дисциплины:

Лицензионное программное обеспечение (в том числе, отечественного производства):

Операционная система Windows Professional 10

ПО браузер – приложение операционной системы, предназначенное для просмотра Web-страниц

Свободно распространяемое программное обеспечение (в том числе отечественного производства):

Пакет офисных программ <https://ru.libreoffice.org/> (отечественное ПО)

ПО OpenOffice.Org Calc.

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.Org.Base

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.org.Impress

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.Org Writer

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО Open Office.org Draw

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО «Блокнот» - стандартное приложение операционной системы (MS Windows, Android и т.д.), предназначенное для работы с текстами;