

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Факультет управления  
Экономической теории



УТВЕРЖДЕНО  
Декан  
Кудряков В.Г.  
протокол от 28.04.2025 № 8

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)подготовки: Менеджмент организации

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: 2 года

Объем:  
в зачетных единицах: 3 з.е.  
в академических часах: 108 ак.ч.

2025

**Разработчики:**

Доцент, кафедра экономической теории Климовских Н.В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Председатель методической комиссии/совета	Нестеренко М.А.	Согласовано	22.04.2025, № 4

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах антикризисного управления организацией в условиях структурной перестройки экономики России, что обеспечивает владение соответствующими компетенциями при реализации управленческих решений в предметной области

Задачи изучения дисциплины:

- формирование способности определять приоритетные направления и разрабатывать стратегию и тактику развития организации в конкурентной бизнес-среде с учетом рисков и социальной составляющей;
- формирование навыков планирования тактики и стратегии развития кадрового менеджмента как социальной технологии управления организацией;
- формирование умений применять количественные и качественные методы анализа при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации;
- развитие навыков критически анализировать существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщать накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития;
- развитие навыков оценки эффективности разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, с применением методов идентификации, измерения и картографирования рисков.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-П4 Способен определять приоритетные направления и разрабатывать стратегию и тактику развития организации в конкурентной бизнес-среде с учетом рисков и социальной составляющей

ПК-П4.2 Планирует тактику и стратегию развития кадрового менеджмента как социальной технологии управления организацией

*Знать:*

ПК-П4.2/Зн2 Знает основы кадровой политики организации, механизмы антикризисного управления, и основы кадрового планирования в организации.

*Уметь:*

ПК-П4.2/Ум2 Умеет применять основы кадровой политики организации, механизмы антикризисного управления, и основы кадрового планирования в организации.

*Владеть:*

ПК-П4.2/Нв2 Владеет навыками разработки кадровой политики организации, применения механизмов антикризисного управления и кадрового планирования в организации.

ПК-П4.3 Применяет количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации

*Знать:*

ПК-П4.3/Зн2 Знает количественные и качественные методы проведения прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации

*Уметь:*

ПК-П4.3/Ум2 Умеет применять количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации

*Владеть:*

ПК-П4.3/Нв2 Владеет навыками применения количественных и качественных методов проведения прикладных исследований бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления деятельностью организации

ПК-П7 Способен критически анализировать существующие практики управления организацией, обобщать накопленный опыт и владеть инновационными методиками управления организаций с учетом влияния внутренних и внешних факторов ее развития

ПК-П7.1 Критически анализирует существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщает накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития

*Знать:*

ПК-П7.1/Зн1 Знает существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, инновационные методики управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития

*Уметь:*

ПК-П7.1/Ум1 Умеет критически анализировать существующие практики управления организацией в условиях цифровизации, обобщать накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития

*Владеть:*

ПК-П7.1/Нв1 Владеет навыками критического анализа существующих практик управления организацией в условиях цифровизации, обобщает накопленный опыт владения инновационными методиками управления организацией с учетом влияния внутренних и внешних факторов её развития

ПК-П7.3 Оценивает эффективность разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, демонстрирует умение использовать методы идентификации, измерения и картографирования рисков

*Знать:*

ПК-П7.3/Зн1 Знает методы идентификации, измерения и картографирования рисков

*Уметь:*

ПК-П7.3/Ум1 Умеет оценивать эффективность разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта, использовать методы идентификации, измерения и картографирования рисков

*Владеть:*

ПК-П7.3/Нв1 Владеет навыками оценки эффективности разработанных мер антикризисного управления с учетом отечественного и зарубежного опыта и использует методы идентификации, измерения и картографирования рисков

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Антикризисное управление организацией» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ax): 4.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)							
	Общая трудоемкость (ЗЕТ)		Контактная работа (часы, всего)		Внеаудиторная контактная работа (часы)		Лекционные занятия (часы)	
Четвертый семестр	108	3	35	3	22	10	19	Экзамен (54)
Всего	108	3	35	3	22	10	19	54

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Сущность и методы антикризисного управления</b>	<b>22</b>		<b>10</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	ПК-П4.2 ПК-П4.3
Тема 1.1. Методологические основы антикризисного управления.	6		2	1	3	
Тема 1.2. Риски организаций и механизмы повышения антикризисной устойчивости.	8		4	1	3	
Тема 1.3. Человеческий фактор в антикризисном управлении.	8		4	2	2	
<b>Раздел 2. Институт банкротства организаций</b>	<b>29</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	ПК-П7.1 ПК-П7.3
Тема 2.1. Банкротство как институт рыночного хозяйства.	10		4	2	4	
Тема 2.2. Методы исследования бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления организацией.	9		4	2	3	

Тема 2.3. Антикризисное управление организацией при угрозе банкротства.	10		4	2	4	
<b>Раздел 3. Промежуточная аттестация</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П7.1 ПК-П7.3
Тема 3.1. Экзамен	3	3				
<b>Итого</b>	<b>54</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

### **Раздел 1. Сущность и методы антикризисного управления**

(Лекционные занятия - 10ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

#### *Тема 1.1. Методологические основы антикризисного управления.*

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)

Причины кризисов, их разновидность.

Потребность и необходимость в антикризисном управлении.

Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Роль внешней среды в развитии кризисных явлений во внутрифирменном управлении.

Информационное обеспечение антикризисного управления.

#### *Тема 1.2. Риски организации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.*

(Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)

Управление рисками и инвестиционной политикой.

Стратегии и тактики, инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости организаций.

Формы и методы организации антикризисного управления с учетом влияния внутренних и внешних факторов развития организаций.

#### *Тема 1.3. Человеческий фактор в антикризисном управлении.*

(Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 2ч.)

Кадровая политика организаций.

Антикризисное управление кадровым планированием в организации.

Конфликты в организации, их природа, типология и функции.

### **Раздел 2. Институт банкротства организаций**

(Лекционные занятия - 12ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 11ч.)

#### *Тема 2.1. Банкротство как институт рыночного хозяйства.*

(Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)

Основные виды банкротства.

Процедуры банкротства: Реорганизационные процедуры: внешнее наблюдение, внешнее управление и досудебная и судебная санация.

Ликвидационные процедуры: конкурсное производство и конкурсная масса.

Методы обнаружения признаков кризисного развития организаций.

#### *Тема 2.2. Методы исследования бизнес-процессов для разработки мер антикризисного управления организацией.*

(Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)

Мониторинг и контролинг как основные методы предупреждения кризисных явлений.

Сканирование финансовых показателей.

Анализ состояния банкротства.

*Тема 2.3. Антикризисное управление организацией при угрозе банкротства.*

(Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)

Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур: профилактика, санация и банкротство.

Профилактические меры по предотвращению кризиса в деятельности фирмы. Управленческие меры по выведению фирмы из кризиса. Разработка антикризисной стратегии организации (маркетинговая стратегия, финансовая политика, инвестиционная политика, организационно-производственный менеджмент). Технологии антикризисного управления и финансовой стабилизации.

*Раздел 3. Промежуточная аттестация*

(Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)

*Тема 3.1. Экзамен*

(Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)

Контрольная работа

## **6. Оценочные материалы текущего контроля**

*Раздел 1. Сущность и методы антикризисного управления*

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Установите соответствие

1. определенного вида деятельность по преодолению состояния (имеется в виду кризисная ситуация), которое является угрозой для функционирования организации и главным вопросом, при котором становится вопрос о его существовании
2. маловероятное событие, способное угрожать жизнедеятельности организации, характеризующееся неопределенными причинами и трудно предсказуемыми последствиями, требующее принятия немедленных решений
3. процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности и создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния

а) антикризисное управление

б) антикризисный менеджмент

в) кризис

2. Установите соответствие

1. метод финансового анализа, предполагающий сопоставление показателей за различные периоды
2. метод анализа, предполагающий сбор и обработку данных за различные периоды времени и сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов с целью определения тренда
3. вид финансового анализа, при котором общую сумму финансового отчета принимают за сто процентов, и каждую статью данного отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения

а) вертикальный анализ

б) трендовый анализ

в) горизонтальный анализ

3. Установите соответствие

1. показатель, отражающий отношение выручки от продаж к средней за период стоимости активов
2. показатель, отражающий отношение выручки от продаж к средней за период стоимости собственного капитала
3. показатель, отражающий отношение выручки от продаж к средней за период дебиторской задолженности

- a) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
- б) коэффициент оборачиваемости собственного капитала
- в) коэффициент оборачиваемости активов

4. Решите задачу

В результате действий антикризисного управляющего затраты на производство продукции удалось снизить с 1500 тыс. руб. до 1487 тыс. руб. Объем выручки при этом составил 1800 тыс. руб. Определите уровень рентабельности производства после введения антикризисного управления на предприятии

5. Решите задачу

Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 3250 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 2340 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующем отчетном периоде, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет

6. Выберите процедуры банкротства, которые вводятся в отношении должника

- а) наблюдение и внешнее управление
- б) только финансовое оздоровление
- в) наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение
- г) наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство

7. Укажите, какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления

- а) гибкость и адаптивность
- б) склонность к усилию неформального управления
- в) диверсификация управления
- г) системность управления

**Раздел 2. Институт банкротства организаций**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Установите соответствие

1. Кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности различных подразделений
2. Кризис разделения и интеграции власти, а также кризис в управлении обществом
3. Кризис психологического состояния человека, страх за будущее

- а) психологический кризис
- б) политический кризис
- в) организационный кризис

2. Установите соответствие

1. Совокупность основных функций и направлений кадровой работы
2. Совокупность функций служб, выполняющих функции по управлению персоналом
3. Практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами
4. Деятельность по управлению, заключающаяся в разработке концепции кадровой политики предприятия, кадровой стратегии

- а) управление персоналом
- б) организационный подход к управлению персоналом
- в) функциональный подход к управлению персоналом
- г) кадровый менеджмент

3. Установите соответствие

- 1. Переходный период развития организации, характеризующийся снижением большинства важных показателей жизнедеятельности
- 2. Переходный период развития организации, характеризующийся закреплением позиций фирмы на рынке, появлением определенных конкурентных преимуществ и реализации их на рынке
- 3. Переходный период развития организации, характеризующийся реальным появлением новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции, юридическое оформление

- а) зарождение потенциала
- б) период становления
- в) период падения

4. Установите соответствие

- 1. Отношение величины ущерба к затратам на подготовку и реализацию риска-решения
- 2. Качественная характеристика величины риска и его вероятности
- 3. Систематическое использование доступной информации для оценки частоты наступления конкретных событий и масштабов их последствий
- 4. Выявление опасностей, существующих на производстве, определение масштабов этих опасностей и их возможных последствий

- а) степень риска
- б) оценка риска
- в) уровень риска
- г) анализ риска

5. Установите соответствие

- 1. Подход, включающий совокупность последовательно сменяемых взаимосвязанных действий (функций), от качества осуществления которых зависит успех организации
  - 2. Подход, в основе которого лежит попытка увязать практические приемы, способы и фундаментальные концепции со складывающимися событиями
  - 3. Подход, который исходит из представления об организации как о культурном феномене, фиксируется на собственно человеческой стороне организации
- а) ситуационный подход
  - б) гуманистический подход
  - в) процессный подход

6. Установите соответствие

- 1. Риск конкурентной стратегии развития фирмы, который может быть выражен в потери доли рынка
  - 2. Риск в деятельности предприятия, который может быть выражен в снижении объема продаж и размера прибыли
  - 3. Риск, который связан с возможностью обесценения денег (реальной стоимости капитала) и снижением реальных денежных доходов и прибыли из-за инфляции
  - 4. Риск, который связан с возможным снижением или потерей доходов, ввиду принятия решений или действий в условиях неопределенности и отсутствия достоверной информации
- а) коммерческий риск
  - б) инфляционный риск
  - в) маркетинговый риск
  - г) финансовый риск

7. Расположите в хронологической последовательности этапы исследования риска

1. разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения
2. анализ выявленных факторов
3. выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска
4. установка допустимого уровня риска
5. анализ отдельных операций по выбранному уровню риска
6. оценка конкретного вида риска с финансовых позиций

8. Решите задачу

Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

текущие активы – 3 млн. руб.; собственный капитал – 437 тыс. руб.; краткосрочные обязательства – 6 млн. руб. Определите уровень вероятности банкротства, ориентируясь на коэффициент текущей ликвидности

9. Решите задачу

В результате действий антикризисного управляющего затраты на производство продукции удалось снизить с 850 тыс. руб. до 787 тыс. руб. Объем выручки при этом составил 924 тыс. руб. Определите уровень рентабельности производства (%) после введения антикризисного управления на предприятии

10. Решите задачу

Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

внеоборотные активы – 78 млн. руб.; оборотные активы – 156 млн. руб.; собственный капитал – 84 млн. руб.

Определите коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

11. Решите задачу

Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

внеоборотные активы – 125 млн. руб.; оборотные активы – 78 млн. руб.; собственный капитал – 235 млн. руб.

Определите коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

12. Решите задачу

В результате действий антикризисного управляющего затраты на производство продукции удалось снизить с 1800 тыс. руб. до 1670 тыс. руб. Объем выручки при этом составил 2000 тыс. руб. Определите уровень рентабельности производства (%) после введения антикризисного управления на предприятии

13. Решите задачу

Имеются следующие данные о деятельности предприятия:

текущие активы – 78 млн. руб.; собственный капитал – 235 млн. руб.; краткосрочные обязательства – 107 млн. руб.

Определите уровень вероятности банкротства, ориентируясь на коэффициент текущей ликвидности

14. Укажите основные направления реструктуризации предприятия

- а) оздоровить обстановку за счет увеличения рабочих мест и регулярно выплачиваемой заработной платы
- б) уменьшить объем поступлений в бюджеты субъектов Российской Федерации и городов
- в) слияние, разделение предприятия
- г) выделение и преобразование предприятия

15. Укажите, какие меры могут быть применены для уменьшения дебиторской задолженности

- а) работать как можно с меньшим числом клиентов
- б) иски в суд
- в) работа как можно с большим числом клиентов
- г) составление актов сверок

16. Выберите, как называется реорганизационная процедура, при которой предприятию может быть предоставлена финансовая помощь для восстановления платежеспособности

- а) санация

- б) дезактивация
- в) дифференциация
- г) пролонгация

### **Раздел 3. Промежуточная аттестация**

*Форма контроля/оценочное средство:*

*Вопросы/Задания:*

.

## **7. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: ПК-П7.1 ПК-П4.2 ПК-П4.3 ПК-П7.3*

*Вопросы/Задания:*

1. Причины кризисов, их разновидность.
2. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
3. Информационное обеспечение антикризисного управления.
4. Управление рисками и инвестиционной политикой.
5. Стратегии и тактики, инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости организации.
6. Сущность системы антикризисного управления предприятием.
7. Составление плана выхода из кризисного состояния.
8. Основные виды банкротства.
9. Процедуры банкротства
10. Реорганизационные процедуры: внешнее наблюдение, внешнее управление и досудебная и судебная санация.
11. Ликвидационные процедуры: конкурсное производство и конкурсная масса.
12. Методы обнаружения признаков кризисного развития организаций.
13. Мониторинг и контролинг как основные методы предупреждения кризисных явлений.
14. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур: профилактика, санация и банкротство.
15. Профилактические меры по предотвращению кризиса в деятельности фирмы.

16. Досудебная санация неплатежеспособного предприятия; источники, порядок и условия ее проведения
17. Наблюдение как этап арбитражного управления: цели, продолжительность, особенности
18. Внешнее управление. Полномочия внешнего управляющего
19. Конкурсное производство. Функции конкурсного управляющего
20. Мировое соглашение, его сущность и последствия на разных этапах арбитражного управления
21. Процедура ликвидации предприятий
22. Санация предприятия. Характеристика основных видов санации предприятия: маркетинговой, финансовой, социальной, организационной.
23. Управленческие меры по выведению фирмы из кризиса.
24. Признаки и факторы эффективности антикризисного управления
25. Состав и структура плана финансового оздоровления предприятия
26. Разработка программы реформирования предприятия
27. Бизнес-планирование на несостоятельном предприятии
28. Антикризисная инвестиционная политика
29. Разработка антикризисной стратегии организации.
30. Формирование маркетинговых стратегий кризисных предприятий и их оценка
31. Маркетинговая политика, проводимая в процессе санации предприятия.
32. Ассортиментная политика в целях оздоровления производства.
33. Инновации в антикризисном управлении.
34. Научно-техническая и технологическая политика неплатежеспособного предприятия.
35. Финансовая политика, как механизм антикризисного управления организацией
36. Инвестиционная политика, как механизм антикризисного управления организацией
37. Методика формирования инвестиционной политики фирмы в условиях кризиса.

38. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

39. Разработка инвестиционных предпринимательских проектов.

40. Бизнес-планирование на несостоятельном предприятии

41. Основные направления реорганизации в системе управления предприятием в условиях кризиса

42. Понятие и сущность риска, классификация рисков.

43. Методы управления рисками неплатёжеспособных предприятий.

44. Принципы снижения риска в антикризисном управлении фирмой.

45. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.

46. Организационно-производственный менеджмент как механизм антикризисного управления организацией

47. Конфликты в организации, их природа, типология и функции.

48. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.

49. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.

50. Реформирование кадровой службы.

51. Подготовка и переподготовка кадров в процессе реструктуризации.

52. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.

53. Социально-психологические аспекты управления персоналом на кризисных предприятиях

54. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

55. Правовое государственное регулирование антикризисного управления.

56. Методы стратегического менеджмента, применяемые в антикризисном управлении.

57. Роль внешней среды в развитии кризисных явлений во внутриfirmенном управлении.

58. Основные функции антикризисного управления.

59. Этапы стратегического управления кризисным предприятием.

60. Разработка стратегических альтернатив.

61. Классификация стратегий выхода из кризиса.

62. Формы и методы организации антикризисного управления с учетом влияния внутренних факторов развития организации.

63. Финансовый анализ неплатёжеспособной организации: общая схема, информационная база, методы, показатели.

64. Сущность и процесс антикризисного планирования.

65. Задачи антикризисного управления на различных стадиях жизненного цикла организации.

66. Сканирование финансовых показателей и диагностика предкризисных сигналов.

67. Финансовый анализ неплатёжеспособной организации: общая схема, информационная база, методы, показатели.

68. Комплексная диагностика несостоятельности предприятия: этапы, содержание и задачи

69. Параметры анализа внутренней среды кризисного предприятия

70. Основные показатели оценки экономической состоятельности предприятия

71. Оценка состояния и динамики дебиторской и кредиторской задолженности

72. Контроллинг и его роль в предупреждении банкротства

73. Внутрифирменный анализ финансово-экономического состояния предприятия и его роль в предупреждении банкротства

74. План финансового оздоровления предприятия, его цели на разных этапах антикризисного управления

75. Технологии антикризисного управления и финансовой стабилизации.

76. Кадровая политика на предприятии в условиях кризиса

77. Антикризисное управление кадровым планированием в организации

78. Оптимизация системы оплаты труда

79. Кадровый потенциал как важнейший фактор выживания, его оценка и реструктуризация

80. Анализ и оценка производственного и финансового потенциала предприятия

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. КЛИМОВСКИХ Н. В. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие / КЛИМОВСКИХ Н. В., Лазько Л. В.. - Краснодар: КубГАУ, 2024. - 98 с. - 978-5-00261-032-7. - Текст: непосредственный.

2. Антикризисное управление: Учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин [и др.]; Московский политехнический университет. - 5 - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 380 с. - 978-5-394-05369-6. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/2082/2082450.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Антикризисное управление организацией: Учебник / Г. Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов.; Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 143 с. - 978-5-16-103116-2. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/2115/2115736.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Антикризисное управление в структурных схемах: учебное пособие / составители: Т. А. Аверина, С. А. Баркалов. - Антикризисное управление в структурных схемах - Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. - 190 с. - 978-5-7731-1012-5. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/127227.html> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Таскаева,, Н. Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент: учебно-методическое пособие / Н. Н. Таскаева,, Ю. С. Прохорова,. - Антикризисное управление и риск-менеджмент - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. - 47 с. - 978-5-7264-2175-9. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/101862.html> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Антикризисное управление фирмой: методическое пособие по освоению дисциплины «антикризисное управление фирмой» для магистрантов направления 38.04.01 «экономика», магистерская программа «экономика и управление фирмой» / Сочи: СГУ, 2022. - 32 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/351185.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

#### *Профессиональные базы данных*

1. <https://znanium.com/> - Электронно-библиотечная система Znanium.com
2. <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.consultant.ru/>. - Информационно-правовой портал «Консультант Плюс»
2. <http://www.garant.ru/> - Информационно-правовой портал «Гарант»
3. <http://www.economy.gov.ru> - Официальный сайт Министерства экономического развития и торговли РФ

### **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1 Microsoft Windows - операционная система.

2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>

2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>

3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

### **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Компьютерный класс

226гл

Интерактивная панель Samsung - 1 шт.

Персональный компьютер HP 6300 Pro SFF/Core i3-3220/4GB/500GB/NoODD/Win7Pro - 1 шт.

Сплит-система LS-H12KPA2/LU-H12KPA2 - 1 шт.

Лекционный зал

2ЭЛ

акустическая система SNOW CSB150 - 0 шт.

Облучатель-рециркулятор воздуха 600 - 0 шт.  
экран Projecta Elpro моторизиров. 300x300 - 0 шт.

## **9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

1. Антикризисное управления организацией: метод. указания к проведению практических занятий / сост. Н. В. Климовских, Е. А. Мищенко. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 26 с. file:///D:/!sys/Downloads/Met\_ukaz\_dlja\_PRAKT\_zanjatiii\_AKUO\_.pdf
2. Антикризисное управления организацией: метод. рекомендации по самостоятельной работе / сост. Н. В. Климовских, Е. А. Мищенко. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 34 с. file:///D:/!sys/Downloads/Met\_ukaz\_dlja\_SAMrabot\_AKUO\_%20(1).pdf
3. Антикризисное управления организацией: метод. указания по выполнению рубежной контрольной работы / сост. Н. В. Климовских, Е. А. Мищенко. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 15 с. file:///D:/!sys/Downloads/metod\_ukazanija\_dlja\_Kontrolnykh\_rabot\_AKUO\_.pdf

### ***Методические указания по формам работы***

#### ***Лекционные занятия***

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

#### ***Практические занятия***

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

#### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные

формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;

- при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;

- при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

- с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

- увеличение продолжительности проведения аттестации;

- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;

- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных

- графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
  - минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
  - возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
  - увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
  - минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
  - применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (назование темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить верbalный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить верbalный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

## 10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)