

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 15.10.2025 00:54:57  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

---

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ**  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

**УТВЕРЖДЕНО**  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Антикризисный менеджмент**  
(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой на основе электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.08 Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне**  
(код и наименование дисциплины)

**38.04.02 Менеджмент**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Очная/заочная**  
(формы обучения)

Год набора – 2025 г.

Санкт-Петербург, 2025 г.

**Автор(ы)—составитель(и) РПД:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Сергеева О.Е.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой менеджмента:**

д.э.н., профессор Лабудин А.В.

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

**Автор(ы)—составитель(и) электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Сергеева О.Е.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Сергеева О.Е.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

РПД (Б1.В.08 Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне) в новой редакции одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 25 апреля 2025 года № 5.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы                                                       | 6  |
| 3. Содержание и структура дисциплины                                                                                    | 8  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся                                                                 | 12 |
| 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине                                                           | 17 |
| 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет                                        | 26 |
| 7.1. Основная литература                                                                                                | 26 |
| 7.2. Дополнительная литература                                                                                          | 26 |
| 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация                                                          | 27 |
| 7.4. Интернет-ресурсы                                                                                                   | 27 |
| 7.5. Иные источники                                                                                                     | 27 |
| 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы | 28 |

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина **Б1.В.08 «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне»** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                             | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции                                                                                             |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПКс-6</b>    | Способность осуществлять полномочия арбитражного управляющего на всех стадиях банкротства организации в полном объеме в соответствии с требованиями законодательства | <b>ПКс-6.1</b>             | Способен осуществлять полномочия арбитражного управляющего на стадии наблюдения процессов банкротства организации               |
|                 |                                                                                                                                                                      | <b>ПКс -6.2</b>            | Способен осуществлять полномочия арбитражного управляющего на стадии финансового оздоровления процессов банкротства организации |
|                 |                                                                                                                                                                      | <b>ПКс -6.3</b>            | Способен осуществлять полномочия арбитражного управляющего на стадии внешнего управления банкротства организации                |
|                 |                                                                                                                                                                      | <b>ПКс - 6.4</b>           | Способен осуществлять полномочия арбитражного управляющего на стадии конкурсного производства процессов банкротства организации |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| Трудовые функции                                                                                                                                    | Код компонента компетенции | Результаты обучения                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С/02.7<br>Методическое сопровождение деятельности службы внутреннего аудита /<br>Разработка методологической базы, методик и регламентов для службы | <b>ПКс-6.1</b>             | <u>На уровне знаний:</u><br>- принятые в организации стандарты;<br>- структуру и содержание экономических разделов планов предприятия;<br>- методику и методологию расчета основных экономических показателей. |
|                                                                                                                                                     |                            | <u>На уровне умений:</u><br>- осуществлять расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;<br>- обосновывать результаты выполненных                                                        |

| Трудовые функции   | Код компонента компетенции | Результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| внутреннего аудита |                            | <p>экономических расчетов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать эффективность использования ресурсов предприятия;</li> <li>- планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия;</li> <li>- формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                    |                            | <p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формами представления результатов работы предприятия;</li> <li>- навыками планирования экономических показателей;</li> <li>- приемами систематизации экономических показателей;</li> <li>- методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности;</li> <li>- навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                    | <b>ПКс-6.2</b>             | <p><u>На уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятые в организации стандарты;</li> <li>- структуру и содержание экономических разделов планов предприятия;</li> <li>- методику и методологию расчета основных экономических показателей.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                    |                            | <p><u>На уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;</li> <li>- обосновывать результаты выполненных экономических расчетов;</li> <li>- составлять экономические разделы планов предприятия;</li> <li>- собрать данные и провести комплексный анализ производственно-хозяйственную деятельность предприятия;</li> <li>- анализировать эффективность использования ресурсов предприятия;</li> </ul> <p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формами представления результатов работы предприятия;</li> <li>- навыками планирования экономических показателей;</li> <li>- приемами систематизации экономических показателей;</li> </ul> |

| Трудовые функции | Код компонента компетенции | Результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                            | - методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности;                                                                                                                                                                                     |
|                  | <b>ПКс-6.3</b>             | <u>На уровне знаний:</u><br>- составлять экономические разделы планов предприятия;<br>- собрать данные и провести комплексный анализ производственно-хозяйственную деятельность предприятия;                                                                  |
|                  |                            | <u>На уровне умений:</u><br>- планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия;<br>- формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.                                                                                   |
|                  |                            | <u>На уровне навыков:</u><br>-навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.                                                                                                                                      |
|                  | <b>ПКс-6.4</b>             | <u>На уровне знаний:</u><br>- составлять экономические разделы планов конкурсного производства предприятия;<br>- собрать данные и провести комплексный анализ в отношении конкурсного производства хозяйственной деятельности предприятия.                    |
|                  |                            | <u>На уровне умений:</u><br>- сопровождать процедуры банкротства, работать с документами, планировать действия;<br>- планировать действия по восстановлению платежеспособности;<br>- составлять отчетность о выполняемой деятельности и раскрытие информации. |
|                  |                            | <u>На уровне навыков:</u><br>-навыками планирования процедуры управления банкротством предприятия на разных стадиях управления.                                                                                                                               |

## 2.Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина осваивается на основе ЭК с сопровождением в форме контактной работы в дистанционном формате.

### Объем дисциплины:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академ.часов/81астр.час.

| Вид работы                            | Трудоемкость в академ.часах/астр.ч.<br>Очная форма обучения | Трудоемкость в академ.часах/астр.ч.<br>Заочная форма обучения |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость</b>             | 108/81                                                      | 108/81                                                        |
| <b>Контактная работа</b>              | 22/16,5                                                     | 6/4,5                                                         |
| Лекции                                | 8/6                                                         | 2/1,5                                                         |
| Практические занятия                  | 12/9                                                        | 2/1,5                                                         |
| Лабораторные занятия                  | -                                                           |                                                               |
| Консультации                          | 2/1,5                                                       | 2/1,5                                                         |
| <b>Самостоятельная работа</b>         | 86/64,5                                                     | 98/73,5                                                       |
| Контроль                              | -                                                           | 4/3                                                           |
| Формы текущего контроля               | Контрольная работа, устный опрос, тест                      | Контрольная работа, устный опрос, тест                        |
| <b>Форма промежуточной аттестации</b> | <b>Зачет с оценкой</b>                                      | <b>Зачет с оценкой</b>                                        |

### Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В.08 «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне»** относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Антикризисный менеджмент» и изучается студентами в 3 семестре на очной ф.о., а 2 курсе на заочной ф.о.

Дисциплина «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне» базируется на результатах освоения следующих дисциплин: Современный менеджмент; Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте.

Результаты освоения дисциплины «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне» необходимы для изучения дисциплин: Теория и практика оценочной деятельности, Антикризисное управление в налогообложении, Экономика недвижимости, Управление финансовой устойчивостью предприятия в условиях кризиса, а также для прохождения производственных практик и подготовке к защите выпускной квалификационной работы.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются зачет с оценкой.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК), осваиваемой с консультационным сопровождением в форме контактной работы

##### Очная форма обучения

| № п/п                      | Наименование тем и/или разделов                                              | Объем дисциплины, час. |                                                                         |        |        |     | Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации |                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----|------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                            |                                                                              | Всего                  | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |        |        |     |                                                                  | СР              |
|                            |                                                                              |                        | Л/ДОТ                                                                   | ЛР/ДОТ | ПЗ/ДОТ | КСР |                                                                  |                 |
| Тема 1                     | Кризисы в социально-экономическом развитии региона: причины и факторы        | 34                     | 2                                                                       |        | 4      |     | 28                                                               | УО              |
| Тема 2                     | Диагностика и анализ деятельности бизнеса на региональном уровне управления. | 34                     | 2                                                                       |        | 4      |     | 28                                                               | УО,Т            |
| Тема 3                     | Механизмы системы антикризисного управления бизнеса на региональном уровне   | 38                     | 4                                                                       |        | 4      |     | 30                                                               | УО, К           |
|                            | Консультация                                                                 | 2/1,5                  |                                                                         |        |        |     |                                                                  |                 |
| Промежуточная аттестация   |                                                                              |                        |                                                                         |        |        |     |                                                                  | Зачет с оценкой |
| Всего акад./астрон. часов: |                                                                              | 108/81                 | 8/6                                                                     |        | 12/9   |     | 86/64, 5                                                         |                 |

Примечание:

\* – контактная работа с преподавателем в объеме

\*\* – контрольные работы (К), опрос (УО), тестирование (Т)

##### Заочная форма обучения

| № п/п | Наименование тем и/или разделов | Объем дисциплины, час. |                                                                         |    | Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточ |
|-------|---------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------|
|       |                                 | Всего                  | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | СР |                                                    |

|                            |                                                                              |        | Л/ДОТ | ЛР<br>/<br>Д<br>О<br>Т | ПЗ/<br>ДОТ | КСР   |             | ной<br>аттестации |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------------------------|------------|-------|-------------|-------------------|
| Тема 1                     | Кризисы в социально-экономическом развитии региона: причины и факторы        | 33     | 0,5   |                        | 0,5        |       | 32          | УО                |
| Тема 2                     | Диагностика и анализ деятельности бизнеса на региональном уровне управления. | 33     | 0.5   |                        | 0,5        |       | 32          | УО,Т              |
| Тема 3                     | Механизмы системы антикризисного управления бизнеса на региональном уровне   | 36     | 1     |                        | 1          |       | 34          | УО, К             |
| Промежуточная аттестация   |                                                                              | 4/3    |       |                        |            |       |             | Зачет с оценкой   |
| Всего акад./астрон. часов: |                                                                              | 108/81 | 2/1,5 |                        | 2/1,5      | 2/1,5 | 98/<br>73,5 |                   |

Примечание:

\* – контактная работа с преподавателем

\*\* – контрольные работы (К), опрос (УО), тестирование (Т)

### 3.2. Содержание дисциплины

#### Тема 1: Кризисы в социально-экономическом развитии региона: причины и факторы

Особенности антикризисного управления региона. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии региона. Причины возникновения кризиса предприятия на уровне региона. Возможные последствия кризиса бизнеса региона.

Принципы, особенности и виды экономических кризисов на уровне региона. Признаки кризисов. Кризисные явления в деятельности организации. Банкротство организации: его виды, цель и последствия. Классификация факторов, влияющих на кризисное состояние организации на уровне региона.

Инновации и инвестиционная политика в антикризисном управлении бизнеса региона. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления бизнеса региона. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития. Инвестиционная политика предприятия при проявлении признаков ухудшения его финансового состояния. Возможности инвестирования в кризисной ситуации и методические подходы к отбору проектов для финансового оздоровления бизнесов региона.

## **Тема 2: Диагностика и анализ деятельности бизнеса на региональном уровне управления.**

Оценка состояния региона и основные параметры диагностирования. Основные параметры диагностирования. Этапы диагностики кризиса региона. Методические подходы к диагностике финансового состояния предприятия региона. Анализ вероятности ухудшения финансового состояния и возможности банкротства. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.

Риски в антикризисном управлении бизнесов на уровне региона. Общие понятия неопределенности и риска. Природа и классификация управленческих рисков бизнесов региона. Классификация рисков в антикризисном управлении региона. Антикризисное управление риском. Оценка и измерение степени риска в антикризисном управлении бизнесов региона.

## **Тема 3: Механизмы системы антикризисного управления бизнеса на региональном уровне.**

Направления антикризисного управления на уровне региона. Принципы антикризисного управления бизнесом на уровне региона. Аналитическая основа государственного регулирования. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Кризисы в развитии организации. Тенденции циклического развития организации. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» Банкротство и его основные признаки и порядок установления банкротства предприятия. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур. Ликвидация обанкротившихся предприятий. Стратегия и тактика региона в антикризисном управлении. Роль стратегии региона в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация антикризисной стратегии: тактика управления. Разработка антикризисной стратегии маркетинга региона. Проектный подход в антикризисном управлении регионом.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

4.1. В ходе реализации дисциплины **Б1.В.08 «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне»** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование тем (разделов)</b>                                          | <b>Методы текущего контроля успеваемости</b> |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Тема 1       | Кризисы в социально-экономическом развитии региона: причины и факторы       | Устный опрос                                 |
| Тема 2       | Диагностика и анализ деятельности бизнеса на региональном уровне управления | Устный опрос, Тестирование                   |
| Тема 3       | Механизмы системы антикризисного управления                                 | Устный опрос, Контрольная                    |

|  |                                 |        |
|--|---------------------------------|--------|
|  | бизнеса на региональном уровне. | работа |
|--|---------------------------------|--------|

## 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### Формы текущего контроля успеваемости

При проведении занятий лекционного типа: устный опрос.

При проведении занятий практического (семинарского) типа: устный опрос тестирование.

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: индивидуальные контрольные работы.

### Типовые вопросы для устного опроса

#### Тема 1: Кризисы в социально-экономическом развитии региона: причины и факторы

- 1) Особенности антикризисного управления предприятием на региональном уровне
- 2) Кризис организации, причины возникновения и последствия.
- 3) Факторы кризисного состояния предприятия промышленного бизнес-комплекса региона.
- 4) Диагностика кризисов в процессах управления регионом;
- 5) Разработка антикризисной стратегии бизнесов региона и ее реализация.
- 6) Методические подходы к диагностике финансового состояния и профилактике кризиса на предприятии.

#### Тема 2: Диагностика и анализ деятельности бизнеса на региональном уровне управления

- 1) Планирование деятельности региона в кризисной ситуации.
- 2) Мониторинг финансового состояния предприятия региона как инструмент диагностики кризиса.
- 3) Психологические аспекты антикризисного управления.
- 4) Разработка антикризисной стратегии организации.
- 5) Организационные преобразования в антикризисном управлении.
- 6) Социокультурные факторы антикризисного управления.

#### Тема 3: Механизмы системы антикризисного управления бизнеса на региональном уровне.

- 1) Инновационный потенциал региона и его роль в антикризисном управлении.
- 2) Корпоративная культура как фактор антикризисного управления.
- 3) Возможности инвестирования в кризисной ситуации и методические подходы к отбору проектов.
- 4) Учет фактора риска при финансовом оздоровлении предприятия.
- 5) Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
- 6) Разработка антикризисной стратегии региона и ее реализация.

## Типовые темы для контрольной работы

1. Основные интересы заинтересованных лиц антикризисного менеджмента. Проблема противоречий интересов.
2. Антикризисный менеджмент как игра с «ненулевым» результатом.
3. Сущность и проблематика антикризисного менеджмента.
4. Основные понятия и содержание антикризисного менеджмента.
5. Антикризисный менеджмент как сфера столкновения интересов различных заинтересованных лиц.
6. Система мониторинга показателей развития кризисной ситуации.
7. Формирование плана антикризисных мероприятий. Нормативное обеспечение плана антикризисных мероприятий.
8. Реализация плана антикризисных мероприятий.
9. Внутренний мониторинг финансового состояния - важнейший инструмент внутреннего антикризисного менеджмента организации.
10. Содержание, организация и основные адресаты внутреннего мониторинга финансового состояния организации.
11. Место и функции внутреннего мониторинга финансового состояния на стадии ранней диагностики кризиса организации.
12. Мониторинг реализации плана антикризисных мероприятий и использование его результатов для повышения эффективности внутреннего антикризисного менеджмента.
13. Различия мониторингов показателей развития кризисной ситуации и реализации плана антикризисных мероприятий

### *Критерии оценивания контрольной работы:*

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- наличие презентации, адекватно и полно представляющей содержание;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

## Перечень тестовых вопросов

### *1. Которое из утверждений о следствиях кризиса не является правильным?*

- а) следствия кризиса носят всегда положительный характер как для самой организации, так и для окружающих;
- б) следствия кризиса теснейшим чином связанные с ее характером, который предопределяется причинами кризиса и возможностью управления процессами кризисного развития;
- в) следствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу из кризисного состояния;
- г) следствия кризиса (после кризисные изменения) могут привести к восстановлению организации или ее разрушению.

### *2. Объективные причины кризисов связанные с:*

- а) деятельностью человека;
- б) недостатками в организации производства;
- в) циклическими нуждами в модернизации и реструктуризации предприятий;
- г) несовершенством управления предприятием

### *3. Кризис является негативным явлением.*

- а) нет, так как – это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен
- б) да, так это разрушение привычной экономической среды
- в) да так, кризис это явление, которое противоречит рыночной экономике
- г) нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике

*4. Фазы классического экономического цикла*

- а) спад
- б) пик
- в) подъем
- г) депрессия
- д) кризис
- е) оживление

*5. Экономический цикл состоит из..... фаз трех*

- а) шести
- б) четырех
- в) пяти

*6. Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием... факторов:*

- а) только внешних
- б) только внутренних
- в) внутренних и внешних

*7. Структура жизненного цикла предприятия связана с:*

- а) жизненным циклом основного вида продукции предприятия
- б) развитием кризисных явлений в экономике
- в) наличием необходимых финансовых ресурсов

*8. Кризис может проявляться:*

- а) только на микроуровне
- б) только на макроуровне
- в) как на микроуровне, так и на макроуровне

*9. Внешним признаком проявления банкротства предприятия является его не способность удовлетворить требования кредиторов:*

- а) в течение 3 месяцев со дня наступления срока исполнения обязательства
- б) в течение 6 месяцев со дня наступления срока исполнения обязательства
- в) в течение года со дня наступления срока исполнения обязательства

*10. В зависимости от угрозы целям предприятия кризисы классифицируют:*

- а) кризисы стратегии, ликвидации, достижений
- б) кризисы обоснования, роста, старости
- в) кризисы роста, стагнации, упадка

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

### **5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):**

Для выявления уровня освоения компетенции применяется опрос по билетам.

Полный перечень типовых оценочных материалов находится на кафедре менеджмента.

Зачет с оценкой по дисциплине «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне» проводятся в строгом соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС, в устной и письменной формах и/или в системе электронного обучения.

К промежуточной аттестации допускаются магистранты выполнившие необходимые требования ОП ВО по дисциплине «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне» по итогам текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Время подготовки ответа при сдаче зачета с оценкой в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию магистранта ответ может быть досрочным) и не более 1 часа 30 минут. При подготовке к устному ответу магистрант ведет записи в листе устного ответа.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

| Компонент компетенции                                                                                                              | Ключевой/промежуточный индикатор оценивания                                                                                                      | Критерий оценивания                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПКс-6.1:<br>Осуществляет полномочия арбитражного управляющего на стадии наблюдения процессов банкротства организации               | Решает задачи по оценке стоимости объектов различных классификационных групп                                                                     | Формирует систему оценочных показателей и применяет методы оценки в рамках классического, доходного, затратного и сравнительного подходов |
| ПКс-6.2:<br>Осуществляет полномочия арбитражного управляющего на стадии финансового оздоровления процессов банкротства организации | Решает задачи по оценке внутренних и внешних рисков                                                                                              | Грамотно и обосновано отбирает методы стратегического анализа, отбирает и качественно обрабатывает необходимую информацию о внешней среде |
| ПКс-6.3:<br>Осуществляет полномочия арбитражного управляющего на стадии внешнего управления банкротства организации                | Способен на основе критического анализа собранной информации об объекте недвижимости представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей | Разрабатывает программу выхода из предбанкротного состояния                                                                               |
| ПКс-6.4:<br>Осуществляет полномочия арбитражного управляющего на стадии конкурсного производства процессов банкротства организации | Способен выполнить экспертные, плановые, сметные расчеты                                                                                         | Формирует систему оценочных показателей для обоснованного принятия решения                                                                |

## Вопросы к зачету с оценкой

- 1) Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
- 2) Классификация кризисов.
- 3) Возникновение кризисов в организации (факторы, причины, симптомы).
- 4) Тенденции циклического развития организации.
- 5) Основные виды кризисов и возможные пути их преодоления.
- 6) Профилактические меры по повышению устойчивости фирмы в кризисных ситуациях.
- 7) Особенности планирования в антикризисном управлении.
- 8) Антикризисное управление персоналом.
- 9) Реструктуризация проблемных предприятий.
- 10) Инновационные стратегии в антикризисном управлении.
- 11) Организационно-правовые аспекты антикризисного управления.
- 12) Стратегии организации антикризисного производства.
- 13) Финансовое оздоровление компании.
- 14) Разработка антикризисных маркетинговых стратегий.
- 15) Современные инструменты антикризисного управления.
- 16) Управление организационными изменениями.
- 17) Финансовые инструменты антикризисного управления.
- 18) Антикризисная стратегия маркетинга.
- 19) Диагностика кризиса предприятия с помощью финансового анализа.
- 20) Разработка антикризисной стратегии.
- 21) Необходимость и проблематика антикризисного управления.
- 22) Особенности антикризисного управления и его эффективность.
- 23) Сущность защитной и наступательной тактики и целесообразность их использования на предприятии.
- 24) Понятие, этапы и методы диагностики кризиса.
- 25) Диагностика банкротства предприятия.
- 26) Использование пятифакторной модели Альтмана с целью диагностики кризиса.
- 27) Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
- 28) Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
- 29) Сущность и задачи процедур банкротства: наблюдение и финансовое оздоровление.
- 30) Сущность и задачи процедур банкротства: внешнее управление и мировое соглашение.
- 31) Сущность и порядок проведения процедуры конкурсного производства.
- 32) Формирование конкурсной массы и очередность удовлетворения требований кредиторов в соответствии с ФЗ № 127.
- 33) Деятельность арбитражного суда в осуществлении процедур банкротства.
- 34) Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
- 35) Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
- 36) Типы инновационных стратегий, их характеристика.
- 37) Адаптивная стратегия: сущность и целесообразность использования.
- 38) Конкурентная стратегия: сущность и целесообразность использования.

- 39) Государственная инновационная стратегия антикризисного управления.
- 40) Требования к арбитражным управляющим (ФЗ № 127).
- 41) Функции арбитражных управляющих.
- 42) Саморегулируемые организации (СРО) арбитражных управляющих: цели и основные функции.
- 43) Риски в антикризисном управлении, их классификация.
- 44) Возможные потери от рисков для производственных организаций (методика расчёта).
- 45) Возможные потери от рисков для коммерческих организаций (методика расчёта).
- 46) Показатели, характеризующие вероятность риска.
- 47) Антикризисное управление риском.
- 48) Роль инвестиций в антикризисном управлении.
- 49) Распознавание и преодоление кризиса.
- 50) Диверсификация и возможности её использования с целью предотвращения кризиса.
- 51) Конфликты и сотрудничество в антикризисном управлении.
- 52) Социальное партнерство в антикризисном управлении.
- 53) Проанализируйте основные антикризисные меры, разработанные и проведенные правительством Ф. Рузвельта.
- 54) Концепция социально-ориентированной экономики Л. Эрхарда и ее роль в преодолении экономического кризиса в Германии.
- 55) Антикризисная направленность государственного регулирования в странах Европейского Союза.
- 56) Антикризисное регулирование в Российской Федерации.
- 57) Антикризисное регулирование в США.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

«Отлично» – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

«Хорошо» – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК**

### ***Рекомендации по подготовке к различным видам занятий (лекционным, и практическим)***

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционные и практические занятия. Для готовности к интерактивному режиму освоения нового материала занятий студентам необходимо ознакомиться с источниками основной и дополнительной литературы по теме занятия. Для проведения групповых занятий студенты разбиваются на несколько команд по номерам изучаемых ситуаций и в «мозговой атаке» группы объединяются для решения общей поставленной задачи.

Практические занятия, связанные с использованием ресурсов Интернет, реализуются индивидуально на базе соответствующих рабочих мест на базе выданных заданий и под интерактивным руководством преподавателя.

Занятия, связанные с решением практических заданий, реализуются в командном режиме на основе выданных формальных требований и методики.

### ***Советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины***

Изучение данной дисциплины предусматривает самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

### ***Рекомендации по использованию материалов рабочей программы дисциплины***

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. Знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных источниках, сети Интернет. Для облегчения поисков преподаватели размещают на учебном сайте магистрантов необходимые выдержки из рекомендуемой литературы (или целиком).

## ***Рекомендации по работе с печатными и электронными источниками научной библиотеки СЗИУ***

СЗИУ располагает большим печатным фондом литературы, а также доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 7).

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1. Основная литература**

1. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545072>
2. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17806-7. — Текст : электронный / Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533767>
3. Васильева, Н. К. Анализ банкротств и антикризисное управление : учебное пособие / Н. К. Васильева, Е. А. Сапрунова. — Краснодар : КубГАУ, 2017. — 85 с. — ISBN 978-5-6041101-5-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/392774>
4. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 216 с. — ISBN 978-5-394-03457-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111026.html>
5. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535838>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Ансаган Узакбаева, А. Ш. Абдимомынова. Региональное антикризисное управление: теоретический аспект // Молодой ученый. - 2018. - № 7 (87). - С. 505-508.
2. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 2019. №4.
3. Беляев С.Г., Кошкин В.И. Теория и практика антикризисного управления. М.: Закон и право. ЮНИТИ, 2020.
4. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие по направлению подготовки ВПО 030200 «Политология» / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. -М.: Форум: ИНФРА-М, 2014 – 255 с.
5. Ключевые задачи антикризисного управления региональной политики [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru>.

6. Кузнецов, С.Ю. Антикризисное управление: курс лекций: учеб.-метод. пособие / С.Ю. Кузнецов. -М: Финансы и статистика, 2010 – 174 с.
7. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник для магистратуры ПО по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / И.К. Ларионов и др.; под ред. И.К. Ларионова. -М: Дашков и К, 2012 – 379 с.
8. Мазур Л.В. Формирование региональных инновационных антикризисных программ и механизма их реализации. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Орёл, 2020.
9. Туманова Е.Н. Совершенствование системы государственного регионального антикризисного управления // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). СПб.: Реноме, 2012. С. 204-208.
10. Функции когнитивных инструментов антикризисного управления региональной экономики [Электронный ресурс]. URL: [http:// cyberleninka.ru](http://cyberleninka.ru)
11. «Новый курс», Ф. Рузвельт, США 30-е гг. «Германское чудо», Л. Эрхард, Канцлер ФРГ: концепция «социального рыночного хозяйства». Антикризисная политика Японии 1945-1952 гг. Российские реформы 90-х. Особенности протекания кризиса 2008-20015 годов.
12. 10 успешных кейсов выхода компаний из кризиса [Электронный ресурс] / Исследование компании «Strategy Partners Group», 2008.: сайт. – URL: <http://strategy.ru/10-successful-cases-of-an-exit-of-the-companies-from-crisis/> 3. Argenty, J “Corporate Planning And Corporate Collapse” Long Range Planning

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.
2. Программа антикризисных мер правительства Российской Федерации на 2009 год: [Электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2009/03/20/programma-antikrisis-dok.html>;
3. Основные мероприятия правительства Российской Федерации и Банка России по оздоровлению Российской экономики, принятые в 2008 году: [Электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2009/03/20/programma-antikrisis-dok.html>;
4. Закон Российской Федерации от 19 ноября 1992 № 3929-1 “О несостоятельности (банкротстве) предприятий” //Российская газета от 30.12. 92
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»: Науч.-практ. Постат. коммент./ Под. Ред. В.В. Витрянского. – М.: Статут, 2004.
6. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»: Офиц. Текст с изм. и доп. На 1 января 2005 г. – М.: Эксмо, 2005.
7. Сводные таблицы исполнения бюджетов субъектов РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://info.minfin.ru>:

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

## **Русскоязычные ресурсы**

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
9. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://ibooks.ru>
10. Статьи из журналов и статистических изданий Лань <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://e.lanbook.com>
11. Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://new.znanium.com/catalog/books/theme>
12. Электронная библиотечная система «BOOK.RU»

## **Англоязычные ресурсы**

- EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

## **7.5. Иные источники**

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Освоение дисциплины предполагает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Используется платформа MS Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы,

Электронный курс (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположен в СДО Академии на платформе Moodle.

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

| № п/п | Наименование                                                                                                                                                 |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Специализированные залы для проведения лекций                                                                                                                |
| 2.    | Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами                                                  |
| 3.    | Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов |