

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

---

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена  
Директором ИБДА  
(в составе ДПП)  
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Кризис-менеджмент**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки  
«Мастер делового администрирования -  
Master of Business Administration (MBA) -  
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор-составитель

Преподаватель-консультант

(Подпись)

Елисеев Сергей Валерьевич  
(Ф.И.О.)

A stylized handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

## Оглавление

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	5
4.1 Структура дисциплины .....	5
4.2 Содержание дисциплины .....	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....	10
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости .....	10
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации .....	11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	12
7.1 Основная литература. ....	12
7.2 Дополнительная литература. ....	12
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	12

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является рассмотрение методов, управления пригодных в условиях высокой неопределенности и дезинтеграции, отработанных на практике кризисных предприятий, а также формирование навыков управления кризисным состоянием предприятия.

Задачами дисциплины являются:

- рассмотрение закономерностей возникновения и развития кризисов;
- рассмотрение кризиса, как организационно-экономического явления;
- рассмотрение типов кризисов и критериев классификации;
- формирование навыков оценки и прогнозирования деятельности предприятия;
- формирование навыков предотвращения кризиса и банкротства предприятия;
- формирование способности управления и вывода предприятия из кризисного состояния;
- формирование навыков разработки плана антикризисных мер для своего предприятия.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (совершенствуются) ОПК-ОС	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей (ОПК ОС-3)	- основных концепций антикризисного управления (российский и зарубежный опыт); - основных положений теории антикризисного управления, принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях, пути и возможности выхода из них с минимальными потерями	- принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий	- способен применять методы кризис-менеджмента, владеет методами проведения диагностики и управления конфликтами и стрессами, методами проведения анализа рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью организации.

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8/2	8/4
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/1	6/3
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/1	2/1
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	6
Промежуточная аттестация	форма	Зачет 2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		20/2	14/4

Примечание: при наличии в ДПП нескольких форм обучения таблица 2 заполняется

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3 - Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Кризис	3/0, 5						1/0,5	1/0, 5			2	
2.	Тема 2. Антикризисное управление	3/0, 5						1/0,5	1/0, 5			2	
3.	Тема 3. Стадия КМ	8/3						6/3	4/2		2/1	2	
4.	Тема 4. Методы кризис-менеджме	9/1	5/1	1/0, 5		4/0, 5	4						

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: эссе (Э)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	нта.												
5.	Тема 5. Антикризисная программа	9/1	3/1	1/0 ,5		2/0, 5	6						Э
	Итого:	32/6	8/2	2/1		6/1	10	8/4	6/3		2/1	6	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т) 2
Всего		34/6	8/2	2/1		6/1	10	8/4	6/3		2/1	6	2

#### 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Кризис	Определение и понятие кризиса. Отличие кризиса от проблем и падения спроса. Масштабы кризисов. Условия и причины возникновения. Признаки локального кризиса. Стадии развития кризиса и типичные ошибки. Время как критический фактор.
Тема 2. Антикризисное управление	Выбор решений в условиях высокой неопределенности и кризиса. Основные виды антикризисного управления. Арбитражное управление. Банкротство. Кризис-менеджмент. Отличие кризис-менеджмента от регулярного и стратегического. Выбор базовой антикризисной стратегии: Прорыв, Выход, Сохранение Экспансия

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 3. Стадия КМ	<p>Стадии кризис-менеджмента: Предупреждение. Готовность, Спасение, Восстановление. Диагностика кризисных состояний. Сигналы кризисной опасности. Восприятие риска. Профиль кризиса. Фокус управления. Примеры кризисных установок. Базовые ценности. Сущностные проблемы характерные для КМ. Роль и личность кризис-менеджера. Противоречия с действующим менеджментом. Организация деятельности. Состав антикризисной команды и ее результативность. Признаки успешного кризис-менеджмента.</p>
Тема 4. Методы кризис-менеджмента.	<p>Выход из кризиса – комплексное инновационное решение. Уникальный и универсальные решения. Финансовая реструктуризация и финансовые сценарии. Достижение положительного финансового результата при сокращении объемов продаж. Оптимизация финансового цикла Увеличение оборачиваемости запасов. Кризисный бюджет. Драйвер эффективности. Финансирование инвестпроектов. Оптимизация оргструктуры и целевая численность. Формы и уровни антикризисного воздействия (цели, ценности, инструкции).</p>
Тема 5. Антикризисная программа	<p>Дорожная карта антикризисной работы. Сбор и генерация предложений, мероприятий. Критерии тестирования и отбора мероприятий для программы. Мониторинг и оценка исполнения.</p>

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Кризис-менеджмент» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

### Практические задание

Прогнозирование кризисов позволяет вырабатывать более адекватные меры противодействия им в рамках регулирующей антикризисной политики государства. Если приближение кризиса заранее диагностировано, то появляется возможность детально проанализировать его вероятную структуру, а значит, и ключевые направления кризисного воздействия на экономику. Укажите последовательность действий при прогнозировании кризисов:

- 1) выявление причин, сущности и характера данного кризиса;
- 2) определение целей и временных пределов прогнозирования кризиса;
- 3) определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и выявление ядра будущей системы;
- 4) изучение внешних факторов развертывания будущего кризиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;
- 5) установление поля действия кризиса;
- 6) распознавание ошибок в прогнозе для внесения корректировок;
- 7) рассмотрение путей выхода из кризиса
- 8) анализ вариантов выхода из кризиса;
- 9) анализ уроков кризиса.

Аргументируйте свой ответ. Рассмотрите основные теории прогнозирования экономических кризисов. Какая из рассмотренных теорий применяется чаще всего на практике?

Предприятию, находящемуся в стеснённых финансовых условиях, необходимо выбрать один из трёх проектов одинаковых по затратности и планируемому сроку отдачи. Определите, какой из проектов предприятию следует выбрать для реализации в данный момент и почему.

### Информация о проектах

Данные	Проект А	Проект В	Проект С
Стоимость, тыс. р.	300	300	300



Прибыль, тыс. р.	35	70	150
В том числе за первый год	57	70	140
второй год	94	70	100
третий год	147	70	90
четвёртый год	170	70	80
<b>ИТОГО</b>	<b>913</b>	<b>490</b>	<b>690</b>

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Определение и понятие кризиса	2
2	Банкротство	2
3	Фокус управления. Примеры кризисных установок	2
4	Выбор базовой стратегии: Выход, Сохранение, Экспансия.	2
5	Состав антикризисной команды и ее результативность.	2
7	Завершение КМ, расформирование команды	2
8	Тонко-позиционные группы	2
<b>Итого:</b>		<b>16</b>

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **6.1 *Оценочные средства текущего контроля успеваемости***

Текущий контроль успеваемости проводится в виде написания эссе на предложенные темы.

Примерные темы эссе:

1. Понятие кризиса, причины их возникновения и типология
2. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
3. Кризисы в развитии организации. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации, финансовой несостоятельности.
4. Возникновение кризисов в организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность кризисов в циклическом развитии организации.
5. Особенности и виды экономических кризисов. Закономерности возникновения и разрешения экономических кризисов.
6. Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление.
7. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления.
8. Понятие технологии антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.
9. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Параметры контроля кризисных ситуаций
10. Реинжиниринг бизнес-модели предприятия.
11. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
12. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой
13. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
14. Роль и деятельность арбитражного суда в процессе банкротства предприятия. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
15. Мировой опыт процедуры банкротства.
16. Диагностика кризисных явлений в процессах управления. Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики кризиса.
17. Риски в антикризисном управлении. Природа и классификация управленческих рисков. Восприятие и приемлемость рисков.
18. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
19. Соотношение и взаимосвязи стратегического и антикризисного управления.
20. Маркетинг в антикризисном управлении: цели, функции и средства.
21. Роль, цели и принципы профсоюзного движения в антикризисном управлении. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
22. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
23. Финансовый механизм обеспечения устойчивости предприятий.
24. Антикризисное управление конфликтами. Процессуальные характеристики конфликта. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
25. Менеджер по антикризисному управлению. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.

## 6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Зачет проводится в письменной форме в виде развернутого ответа на предложенные преподавателем вопросы.

Тематика вопросов:

1. Какие законодательные акты регулируют процедуры арбитражного управления?
2. Дайте определение кризиса
3. Как развивается кризисная ситуация?
4. Назовите условия возникновения кризисной ситуации
5. Чем отличаются кризисы 1 и 2 типа?
6. Назовите типичные факторы (причины) развития 1-го условия кризиса.
7. Назовите типичные факторы (причины) развития 2-го условия кризиса.
8. Назовите сущностные отличия кризиса.
9. Каковы положительные последствия кризиса?
10. Что такое банкротство и каковы результаты рассмотрения дел о банкротстве?
11. В чем отличия антикризисного и арбитражного управления?
12. В чем отличия регулярного, стратегического и антикризисного менеджмента?
13. Назовите и опишите стадии кризис-менеджмента.
14. Какие предприятия (компании) имеют более высокую уязвимость в отношении возникновения кризиса?
15. Назовите методы экспресс диагностики кризисного состояния.
16. В чем назначение и отличия методов «счет Аргенти» и «расчет неудовлетворительной структуры баланса»?
17. Сколько стадий обычно выделяется в развитии кризисной ситуации?
18. Какие проблемы позволяет решать комплексная диагностика в антикризисном управлении?
19. Как соотносятся «точка невозврата» и «начало кризиса» во времени и последовательности событий?
20. В чем сущностные проблемы кризис-менеджмента?
21. В чем различия типичных ролей топ- и кризис- менеджера?
22. Опишите основные подходы к формированию антикризисной команды.
23. Назовите основные базовые стратегии выхода из кризиса и в каких условиях они являются наиболее предпочтительными.
24. Какие требования предъявляются к разработке антикризисной программы и по каким критериям отбираются мероприятия?
25. Что означает понятия «TURNAROUND» и «RESIZE» и в чем цель их проведения?
26. Каковы основные принципы оптимизации численности и оргструктуры?
27. Каковы роль и значение спикера в антикризисных коммуникациях?
28. Каковы признаки успешного проведения антикризисных мероприятий?
29. Какие задачи входят в стадию кризис-менеджмента «Восстановление»?
30. Какие задачи входят в стадию кризис-менеджмента «Готовность»?

Таблица 7 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе

	дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1 Основная литература.**

1. Деминг У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: АльпинаП аблишер, 2022, 417 с.
2. Зуб А.Т. Антикризисное управление. М.: Юрайт, 2023, 352 с.
3. Адизес Ицхак Управление в условиях кризиса. Как выжить и стать сильнее, М: Альпина Паблишер, 2021
4. Зуб А. Т. Кризисный менеджмент. Учебник для вузов. — С-Пб.: Питер. 2024. 304 с.
5. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2025. 487 с.
6. Гэлаи, Д., Круи, М., Минасян, В. Б., Марк, Р. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Круи, В. Б. Минасян, Р. Марк. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 390 с.

### **7.2 Дополнительная литература.**

1. Россия: Региональная власть в условиях экономического кризиса. Сб.ст. ред.Н.Ю.Лаина. М.2021 -185с.
2. Балдин К.В., Зверев В.С., Рукосуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. (изд: 4). М.: Издательский дом «Дашков и К», 2018 г.
3. Бабкин К.А. Разумная промышленная политика или как нам выйти из кризиса. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2019 – 104с.
4. Гончаров М.И.. Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении. Теория и практика. М.: Экономика, 2019. – 244 с.
5. Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. / Пер. с англ. - Х.: Изд-во Гуманитарный Центр (Науменко А. А.), 2019. - 268 с.
6. Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями. СПб.: Вернера Регена, 2018.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).