

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
*Кафедра управления*

**Антикризисное управление**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.02 «Менеджмент»

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*  
**Управление компанией**

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2023

Ивент менеджмент  
Рабочая программа дисциплины  
Составитель:  
Канд. ист. наук, К.А.Чистякова

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ 07 от 30.03.2023

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<a href="#">1.</a>	3	
<a href="#">1.1.</a>	4	
<a href="#">1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций</a>		4
<a href="#">1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы</a>		4
<a href="#">2.</a>	5	
<a href="#">3.</a>	5	
<a href="#">4.</a>	7	
<a href="#">5.</a>	7	
<a href="#">5.1</a>	7	
<a href="#">5.2</a>	7	
<a href="#">5.3</a>	8	
<a href="#">6.</a>	10	
<a href="#">6.1</a>	10	
<a href="#">6.2</a>	11	
<a href="#">7.</a>	12	
<a href="#">8.</a>	12	
<a href="#">9.</a>	13	
<a href="#">9.1</a>	13	
<a href="#">9.2</a>	17	
<a href="#">9.3</a>	19	
<a href="#">Приложение 1. Аннотация дисциплины</a>		13

## 1. Пояснительная записка

Дисциплина «Антикризисное управление» входит в состав элективных дисциплин учебного плана бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) направленность: Управление компаниями

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины** – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями и умениями, способного применять компетенции в сфере антикризисного управления.

#### **Задачи дисциплины:**

- ознакомиться с экономико-правовыми и методическими основами реализации функций кризис-менеджера; - уяснить роль и задачи государственных органов управления в регулировании кризисных ситуаций; - узнать особенности антикризисного управления в рамках судебных и несудебных процедур.
- ознакомиться с экономико-правовыми и методическими основами реализации функций кризис-менеджера; - уяснить роль и задачи государственных органов управления в регулировании кризисных ситуаций; - узнать особенности антикризисного управления в рамках судебных и несудебных процедур.

### **1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций**

<b>Компетенция</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
ПК-1. Способен проводить анализ, осуществлять комплексное обоснование, разрабатывать и принимать управленческие и бизнес-решения на основе целевых показателей	ПК-1.1. Анализирует бизнес-информацию для формирования альтернативных решений в сфере профессиональной деятельности	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- роль государства в проведении политики регулирования отношений несостоятельности; - методологическую базу проведения процедур антикризисного управления;</li> <li>- особенности, преимущества и недостатки процедур банкротства;</li> <li>- содержание основных аспектов российского и зарубежного законодательства о банкротстве;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <p>Применять основные методики прогнозирования вероятности кризисных явлений на предприятии</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками подготовки, оценки и реализации проектов по антикризисному управлению в различных отраслях экономики;</li> <li>- навыками ликвидации предпринимательских фирм и оформления рабочей документации;</li> </ul>

<p>ПК-1. Способен проводить анализ, осуществлять комплексное обоснование, разрабатывать и принимать управленческие и бизнес-решения на основе целевых показателей</p>	<p>ПК-1.2. Принимает участие в оценке разных типов рисков и ожидаемых результатов управленческих решений в контексте достижения целевых показателей и имеющихся ресурсов</p>	<p><b>Знать:</b> - современные проблемы антикризисного управления в России. • . <b>Уметь:</b> - применять методы анализа финансового состояния предприятия-должника. <b>Владеть:</b> - инструментами регулирования экономических взаимоотношений между субъектами бизнеса.</p>
---	--	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Антикризисное управление» входит в состав элективных дисциплин учебного плана бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) направленность: Управление компанией

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Управление производственной и операционной деятельностью, Управление коммерческой деятельностью, Технологическая практика

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Управление изменениями, Преддипломная практика.

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

#### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
8	Лекции	20
8	Семинары/лабораторные работы	22
Всего:		42

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Теоретические основы антикризисного управления	Понятие и сущность антикризисного управления (АКУ). . Экономические кризисы: сущность и закономерности возникновения. Факторы, определяющие эффективность АКУ.
2	Антикризисное управление в России	Государственное регулирование кризисных ситуаций. Правовое обеспечение АКУ предприятием. Функции государственного регулирования при применении судебных процедур: институт несостоятельности (банкротства).
3	Неплатежеспособность и несостоятельность предприятия лекционное занятие	Основные причины неплатежеспособности российских предприятий. Виды и методы анализа неплатежеспособного предприятия. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности предприятий.
4	Банкротство как институт рыночного хозяйства лекционное занятие	Понятие банкротства и несостоятельности: экономический и юридический аспект. Развитие института банкротства в РФ и за рубежом. Законодательство Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве). Понятие, критерии и признаки несостоятельности (банкротства). Процедура признания должника банкротом.
5	Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур	Внесудебные мероприятия финансового оздоровления предприятия. Судебные процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.
6	Разработка антикризисной стратегии предприятия	. Факторы, определяющие выбор антикризисной стратегии. Формирование стратегических направлений развития предприятия в условиях кризиса. Разработка мероприятий по реализации антикризисной стратегии
7	Формирование антикризисной маркетинговой стратегии лекционное занятие	Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.. Формирование маркетинговых стратегий. Управление отзывом продукта
8	Финансовая политика неплатежеспособного предприятия	Финансовый менеджмент на неплатежеспособном предприятии. Реструктуризация задолженности предприятия.
9	Антикризисная инвестиционная политика	Разработка инвестиционной стратегии при антикризисном управлении. Источники финансирования инвестиций. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.:
10	Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии	.Производственно-хозяйственный анализ состояния предприятия. Организационные механизмы оздоровления предприятия. Разработка технической и технологической

	политики на предприятии.
--	--------------------------

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

*Система оценивания может быть представлена как в текстовой, так и в табличной форме.*

*Например:*

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- опрос, тестирование	5 баллов	30 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	10 баллов
- обсуждение практических ситуаций	10 баллов	20 баллов
Промежуточная аттестация – зачет		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

##### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ С	хорошо/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Контрольные вопросы по дисциплине:

1. Понятие антикризисного управления
2. Виды антикризисного управления
3. Понятие кризиса и причины их появления
4. Горизонты антикризисного управления
5. Классификация кризисов в экономике
6. Особенности антикризисного государственного управления в странах развитой рыночной экономики.
7. Сравнительный анализ современных систем законодательного регулирования несостоятельности в странах Европы, Америки и в России.
8. НЭП и реформы 90-х годов. Общее и особенной в антикризисном управлении.



9. Особенности антикризисного управления в федеральных округах РФ с точки зрения целостности, проблемности и активной функции.
10. Кризисы в организации с точки зрения теории катастроф.
11. Стратегический подход в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
12. Матричная и портфельная стратегии в антикризисном менеджменте.
13. Технологии управления рисками в кризисных организациях.
14. Инвестиционная деятельность как средство преодоления кризиса в организациях.
15. Инновационные стратегии в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
16. Амортизационная политика в кризисной фирме в условиях технического прогресса.
17. Моделирование организационной структуры фирмы в условиях повышенной неопределенности.
18. Методики типа Orgware в моделировании антикризисного менеджмента.
19. Диверсификация как инструмент антикризисного менеджмента.
20. Совершенствование управления качеством как средство преодоления кризиса промышленной фирмы.
21. Возможные антикризисные меры на предприятии.
22. Антикризисная тактика маркетинга на предприятии, ее цели и функции.
23. Стратегия организации антикризисного производства.
24. Финансовая неустойчивость
25. Разработка путей оздоровления предприятий.
26. Умышленное и фиктивное банкротство.
27. Подходы к оценке финансового состояния предприятия.
28. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.
29. Влияние налоговой системы на финансовое состояние предприятия.
30. Инвестиционная политика в процессе санации.
31. Особенности подготовки специалистов по антикризисному управлению предприятиями.
32. Организация конкурсного производства.
33. Зарубежный опыт антикризисного управления предприятиями.
34. Развитие законодательства о банкротстве в России.
35. Социальные вопросы в Законодательстве РФ о несостоятельности (банкротстве) предприятий.
36. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.
37. Управление персоналом кризисного предприятия.
38. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия.
39. Этапы деятельности антикризисного управляющего.
40. Опыт реструктуризации отечественных предприятий.
41. Реинжиниринг бизнес-процессов. Примеры успешного реинжиниринга зарубежных и российских предприятий.
42. Реструктуризация предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности
43. Проблемы разработки и реализации антикризисной стратегии.
44. Стратегическое и оперативное планирование в антикризисном управлении
45. Направления развития государственной антикризисной инвестиционной политики.
46. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия в состоянии кризиса.
47. Порядок установления банкротства кредитных организаций.
48. Социальные аспекты банкротства градообразующих предприятий.
49. Обоснование выбора варианта реструктуризации кризисного предприятия.
50. Характеристика методов диагностики банкротства (аналитический, экспертный, линейное и динамическое программирование, диагностика на моделях).

### ***Примеры ситуационных задач***

1. Ситуационная задача. Луховицкий завод специальных конструкций - единственное в стране предприятие - производитель контейнеров шумо-глушения для испытания авиационных

двигателей. Параллельно с выпуском шумоглушителей завод специализируется на деревообработке. На предприятии введено внешнее управление. Общая кредиторская задолженность без пеней 7,4 млн. руб., с пенями 18 млн. руб. Судьба завода типична для предприятия оборонного комплекса. Неудачная конверсия и диверсификация: выделенными на освоение производства мягкой мебели деньгами погасили задержанную зарплату, а на уникальном оборудовании (прессах японского производства, на которых можно производить фактически любую металлообработку) было налажено производство гаражных ворот, оградок и лопат. Причем изготавливалось это все из дорогостоящих металлов и сплавов, поэтому себестоимость ворот могла намного превышать стоимость всего гаража. Профильная продукция завода - контейнеры для шумоглушения, используемые при испытании авиационных двигателей, также не приносила прибыли. Спрос на контейнеры для шумоглушения со стороны авиапромышленности всегда был нерегулярным, при нынешнем ее состоянии потребность в шумопоглощающих контейнерах может возникать раз в 15 лет. Параллельно на предприятии всегда велась деревообработка, рассчитанная на производство тары для транспортировки самолетов. Деревообрабатывающее оборудование можно было бы использовать и для производства евровагонки, погонажных и столярных изделий, но его физический и моральный износ делал продукцию неконкурентоспособной из-за высокой себестоимости. На момент введения внешнего управления завод не имел ни грамотного менеджмента, ни заказов. Деревообработки как таковой не было, оба металл-обрабатывающих пресса не работали. Большая часть оборудования пришла в негодность - завод с 2004 г. не отапливался. С этого же времени люди не получали зарплату. Для запуска производства требовалось около \$100 000, это без расходов на подведение газа (для отопления и запуска сушильных камер). Чтобы начать деревообработку, необходимо было полностью сменить оборудование. В этих условиях внешний управляющий принял решение о создании на базе завода двух акционерных обществ: в "Феррум" были переданы активы, задействованные в производстве шумоглушителей, в "ДОК" - связанные с деревообработкой. В итоге "ДОК" был продан за 2,4 млн. руб. Сейчас на металлообрабатывающем предприятии работают около 100 человек, сохранена база для производства контейнеров шумоподавления, был заключен контракт с "Рыбинскими моторами", что естественно повышало привлекательность предприятия. "Феррум" был продан за 2,1 млн. руб. Планируется на основе оставшейся инфраструктуры (силовая подстанция, административные здания, столовая и около 40 мелких объектов) также создать акционерное общество и реализовать его за 3 млн. руб. Следует проанализировать ситуацию и ответить на следующие вопросы: 1) Какие меры по финансовому оздоровлению компании в соответствии с ФЗ 'О несостоятельности (банкротстве)' от 26 октября 2002 г. (ред. от 28.04.2009) 127-ФЗ были приняты? 2) Дайте оценку общего состояния предприятия и дифференциации производства. 3) Какие способы инвестирования в данном случае были применены?

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Источники

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_5142/)
2. Федеральный закон Российской Федерации 'О несостоятельности (банкротстве)' от 26 октября 2002 года, 127-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // Справочно-правовая система 'Консультант'. - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/)

#### Литература

## Основная

Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205575>

### Дополнительная:

Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/213554>

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Ларионов И.К. - М.: Дашков и К, 2017. - 380 с.: 60x84 1/16. - (Учебные издания для магистров) ISBN 978-5-394-01505-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/329130>

Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 240 с.: 60x88 1/16. - (Вопрос - ответ). (обложка) ISBN 978-5-16-003005-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/342066>

При разработке списка источников и литературы необходимо учитывать требования образовательных стандартов по книгообеспеченности.

*«При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль) проходящих соответствующую практику».*

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

*Необходимо добавить то, что необходимо для изучения дисциплины*

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)  
 Cambridge University Press  
 ProQuest Dissertation & Theses Global  
 SAGE Journals  
 Taylor and Francis  
 JSTOR

## 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

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

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

3. Консультант Плюс
4. Гарант

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со

специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских занятий

#### Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (АКУ)

##### Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте антикризисный менеджмент хозяйствующего субъекта в широком и узком смысле слова. Приведите примеры. 2. Охарактеризуйте технологическую схему антикризисного управления предприятием. 3. На основе анализа существующих подходов к формулировке термина антикризисное управление, представьте собственное авторское определение. 4. Представьте типологию кризисов по различным признакам классификации. 5. Назовите основные группы в составе управленческого персонала и опишите их функции в условиях кризиса. 6. Назовите нежелательные действия генерального директора на первом этапе кризисного состояния фирмы.

##### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205575>

### **Тема.** Антикризисное управление в России

#### Вопросы для обсуждения:

1. Проведите сравнительную характеристику категорий антикризисного управления и антикризисного регулирования (объекты, субъекты, задачи). 2. Прокомментируйте основные современные проблемы в процессе государственного регулирования кризисных ситуаций в Российской Федерации на примере одного из направлений регулирования. К примеру, каким образом государство может способствовать росту объема промышленного производства в стране? Каков механизм реализации промышленной политики как инструмента государственного регулирования кризисных ситуаций? Каков механизм нормативно-законодательного регулирования кризисных ситуаций? 3. Попытайтесь сформулировать, какие внутренние и внешние причины привели к кризисному состоянию большое количество отечественных предприятий в конце XX-го века, в настоящее время? 4. Проанализируйте различия в причинах возникновения и механизме разрешения кризисных ситуаций в странах с переходной экономикой и в индустриально развитых странах.

#### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205575>

### **Тема.** Неплатежеспособность и несостоятельность предприятия

#### Вопросы для обсуждения:

Понятие неплатежеспособности и несостоятельности. Общие причины неплатежеспособности и несостоятельности российских предприятий. Абсолютная и относительная неплатежеспособность. Определение и предупреждение неплатежеспособности и несостоятельности. Информационная база диагностики несостоятельности предприятия. Виды и методы анализа неплатежеспособного предприятия. Использование и задачи внешнего и внутреннего анализа. Виды анализа неплатежеспособности в международной практике. Концепция экспресс диагностики кризиса. Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия. Критерии для оценки несостоятельности предприятий. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности (банкротства) предприятий.

Z-счет Э. Альтмана, модели У. Бивера, модели R Корректировка методик предсказания банкротства с учетом специфики отраслей на основе распределения предприятий по классам кредитоспособности. Качественные кризис-прогнозные методики. Прогнозирование банкротства путем характеристики кризиса управления предприятием на основе показателя Аргенти (А-счет).

#### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205575>

**Тема.** Банкротство как институт рыночного хозяйства

#### Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте функции и полномочия государственных органов РФ и развитых капиталистических стран по делам о несостоятельности. 2. Опишите историю формирования законодательства о банкротстве в дореволюционной России. 3. Проанализируйте изменения в законодательстве о несостоятельности РФ в постперестроечный период. Как соотносятся направления этих изменений с общемировыми тенденциями? 4. Рассмотрите последние изменения в законодательстве о несостоятельности в РФ. Какие новшества предусмотрены в регулировании деятельности арбитражных управляющих, проведении процедур несостоятельности, регламентации деятельности руководителей должника, кредиторов, работников предприятия?

#### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205575>

**Тема** Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур

#### Вопросы для обсуждения:

1. Внесудебные мероприятия финансового оздоровления предприятия. 2. Судебные процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205575>

### Тема. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность антикризисного управления (АКУ). 2. Экономические кризисы: сущность и закономерности возникновения. 3. Факторы, определяющие эффективность АКУ. 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций. 5. Правовое обеспечение АКУ предприятием. 6. Функции государственного регулирования при применении судебных процедур: институт несостоятельности (банкротства). 7. Понятие банкротства и несостоятельности: экономический и юридический аспект. 8. Развитие института банкротства в РФ и за рубежом. 9. Законодательство Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве). Понятие, критерии и признаки несостоятельности (банкротства). 10. Процедура признания должника банкротом. 11. Внесудебные мероприятия финансового оздоровления предприятия. 12. Судебные процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. 13. Факторы, определяющие выбор антикризисной стратегии. 14. Формирование стратегических направлений развития предприятия в условиях кризиса. 15. Разработка мероприятий по реализации антикризисной стратегии.

#### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205575>

### Тема . Финансовая политика неплатежеспособного предприятия

#### Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте основные направления финансового оздоровления в процессе антикризисного управления. Какие методы финансового оздоровления, на Ваш взгляд наиболее приемлемы в современных условиях? 2. Рассмотрите предлагаемую в работе Вишневской О.В. схему взаимодействия механизмов финансового менеджмента и антикризисных механизмов предприятия. Каким образом для каждого типа финансового состояния реализуются функции



финансового и антикризисного менеджмента? 3. Охарактеризуйте основные цели и направления деятельности финансового менеджмента на неплатежеспособном предприятии. 4. Изучите статью «Опасность или благоприятная возможность» в журнале «Финансовый директор» 1 (77) 2008 г. в которой представлены мнения финансовых и генеральных директоров отечественных компаний о необходимых действиях в условиях кризиса. Систематизируйте рекомендации профессионалов по вопросам управления дебиторской и кредиторской задолженностью, контроля над оборотным капиталом, оптимизации затрат, ценовой политики, взаимоотношений с банками. 5. Проанализируйте методы финансового оздоровления предприятия на основе данных ОАО «НК Роснефть» и ЮКОСа.

#### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog/product/205575>

### **Тема 10. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии**

#### Вопросы для обсуждения:

1. Производственно-хозяйственный анализ состояния предприятия. 2. Организационные механизмы оздоровления предприятия. 3. Разработка технической и технологической политики на предприятии

#### Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 620 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002459-2 - Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog/product/131231>

Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003510-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/184731>

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. (переплет, cd rom) ISBN 978-5-9765-0224-6, 2000 экз. - Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog/product/205575>

### **Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Научное сообщение на базе доклада или реферата является самостоятельной работой студента и подводит итоги его теоретической и практической подготовки по изучаемой дисциплине. При подготовке научного доклада обучающийся должен показать свои способности и возможности по решению реальных проблем, используя полученные в процессе обучения знания. Методические указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению письменных работ.

При выполнении письменных работ используются все знания, полученные студентами в ходе освоения дисциплины; закрепляются навыки оформления результатов учебно-

исследовательской работы; выявляются умения четко формулировать и аргументировано обосновывать предложения и рекомендации по выбранной теме.

Выполнение работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя. В ходе выполнения работы студент должен показать, в какой мере он овладел теоретическими знаниями и практическими навыками, научился ставить научно-исследовательские проблемы, делать выводы и обобщать полученные результаты.

Подготовка письменной работы имеет целью:

- закрепление навыков научного исследования;
- овладение методикой исследования;
- углубление теоретических знаний в применении к конкретному исследованию;
- применение знаний при решении конкретных задач управленческой деятельности;
- выяснение подготовленности студента к самостоятельному решению проблем, связанных с предметом

Общие требования.

Для успешного и качественного выполнения письменной научной работы студенту необходимо:

- иметь знания по изучаемой дисциплине в объеме программы РГГУ;
- владеть методами научного исследования;
- уметь использовать современные средства вычислительной техники, в первую очередь персональные компьютеры как в процессе выполнения, так и в процессе оформления работы;
- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично, грамотно и научно обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации, результаты анализа;
- квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание работы.

Являясь законченной самостоятельной научно-исследовательской разработкой студента, письменная работа должна отвечать основным требованиям:

1. Актуальность темы исследования.
2. Предметность, конкретность и обоснованность выводов о состоянии разработки поставленной проблемы.
3. Соответствие уровня разработки темы современному уровню научных разработок, методических положений и рекомендаций, отраженных в соответствующей литературе.

Предлагаемая обучающимся тематика работ является примерной и не исключает возможности выполнения работы по проблемам, предложенным студентом. При этом тема должна быть согласована с руководителем. При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам обучающегося.

Требования к содержанию и структуре текста

Предлагаемая примерная тематика охватывает широкий круг вопросов. Поэтому структура каждой работы должна уточняться студентом с преподавателем, исходя из научных интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и т.п.

Однако каждая письменная научная работа должна иметь:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- главы и/или параграфы;
- заключение;
- список использованных источников и литературы.

## 9.2 Иные материалы

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Антикризисное управление» реализуется на факультете управления кафедрой маркетинга.

**Цель дисциплины** - подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями и умениями, способного применять компетенции в сфере антикризисного управления.

**Задачи дисциплины:**

- ознакомиться с экономико-правовыми и методическими основами реализации функций кризис-менеджера; - уяснить роль и задачи государственных органов управления в регулировании кризисных ситуаций; - узнать особенности антикризисного управления в рамках судебных и несудебных процедур.
- ознакомиться с экономико-правовыми и методическими основами реализации функций кризис-менеджера; - уяснить роль и задачи государственных органов управления в регулировании кризисных ситуаций; - узнать особенности антикризисного управления в рамках судебных и несудебных процедур

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

- ПК-1. Способен проводить анализ, осуществлять комплексное обоснование, разрабатывать и принимать управленческие и бизнес-решения на основе целевых показателей

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- роль государства в проведении политики регулирования отношений несостоятельности; - методологическую базу проведения процедур антикризисного управления;
- особенности, преимущества и недостатки процедур банкротства;
- содержание основных аспектов российского и зарубежного законодательства о банкротстве;
- современные проблемы антикризисного управления в России.

.

Уметь:

- распознавать, определять причины, характер протекания и степень тяжести экономического кризиса;
- оценивать эффективность проведения процедуры банкротства;
- разрабатывать планы по антикризисному управлению для коммерческих предприятий;
- применять методы анализа финансового состояния предприятия-должника.

.

Владеть: -

- основными методиками прогнозирования вероятности кризисных явлений на предприятии;
- навыками подготовки, оценки и реализации проектов по антикризисному управлению в различных отраслях экономики;
- навыками ликвидации предпринимательских фирм и оформления рабочей документации;
- инструментами регулирования экономических взаимоотношений между субъектами бизнеса.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы.