

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации**

**Институт бизнеса и делового администрирования
Кафедра менеджмента**

Утверждена
решением кафедры менеджмента
Протокол от «16» апреля 2019г. № 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.6.02 Антикризисное управление

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Общий и стратегический менеджмент

направленность (профиль)

Квалификация -магистр

квалификация

Форма обучения очно-заочная

форма(ы) обучения

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Автор(ы)–составитель(и):

док. философ. наук, профессор А . И. Кочеткова

Заведующий кафедрой

менеджмента д.э.н, профессор Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	4
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4.	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	6
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	11
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	12
	6.1. Основная литература.....	
	6.2. Дополнительная литература.....	
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	
	6.4. Нормативные правовые документы.....	
	6.5. Интернет-ресурсы.....	
	6.6. Иные источники.....	
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	13

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

1.1. Дисциплина «Антикризисное управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

– компетенции, формирование которых завершается в течение изучения данной дисциплины:

Таблица 1

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Знать: 31 - составляющие и динамику жизненного цикла организации; 32 - механизм зарождения и развития системного кризиса
		Уметь: У1 - прогнозировать состояние организации У2 - формировать ситуационные антикризисные программы
		Владеть: В1 - навыками использования широкого круга управленческого инструментария (финансового, маркетингового и т.д.)

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к факультативным дисциплинам программы магистерской подготовки по направлению 38.04.02. «Менеджмент».

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. По дисциплине осуществляется итоговый контроль в форме экзамена.

Распределение часов по различным видам работ представлено в таблице.

Объем дисциплины (модуля)

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины (модуля), час.												
	Всего	Семестр (триместр), курс ³											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очно-заочная форма обучения													
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	8												
лекционного типа (Л)		2											
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		6											

контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		64												
Промежуточная аттестация	форма			зач										
	час.			2										
Общая трудоемкость (час. / з.е.)				72										

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
Тема 1	Особенности антикризисного управления	Признаки общей кризисной ситуации, системные ограничения в области управления, порождаемые кризисом. Различия между моделями антикризисного и традиционного управления. Профессиональные знания и навыки управляющего, осуществляющего антикризисную программу. Принципы антикризисного управления	ПК-1	32, У2, В1
Тема 2	Основы антикризисного управления	Онтогенез системного кризиса. Оценка рациональности и возможности антикризисного управления. Сущность антикризисного управления: основные подходы, особенности поведенческой модели менеджера, ресурсы антикризисного управления	ПК-1	31, У2, В1
Тема 3	Диагностика экономического состояния и оценка перспектив кризисной организации.	Жизненный цикл кризиса. Факторы, влияющие на кризисное состояние организации на различных стадиях ее жизненного цикла. Комплексный анализ – позиционирование организации. Механизмы приспособления предприятий к кризисным условиям. Определение путей финансового оздоровления предприятия. Разработка базовой стратегии выхода из кризиса. Сценарное планирование (создание	ПК-1	31, У1, В1

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
		макета антикризисной программы).		
Тема 4	Разработка антикризисной маркетинговой стратегии	Содержание, функции и механизм маркетинга: особенности маркетинга на кризисном предприятии. Оценка маркетинговых стратегий. Жизненный цикл товаров и локальные маркетинговые стратегии. Маркетинговая политика, проводимая в процессе санации и оздоровления предприятия. Рациональная организация сбыта – составная часть бизнес-плана предприятия. Комплекс маркетинга в антикризисном бизнес-плане предприятия	ПК-1	31, У1, В2
Тема 5	Антикризисная реорганизационная политика	Методология разработки стратегии реорганизации в процессе антикризисного управления. Разработка проектов трансформации внутренней среды организации (моделирования организационного поведения). Оценка эффективности антикризисных реорганизационных мероприятий.	ПК-1	32, У1, В2
Тема 6	Управление человеческим капиталом кризисного предприятия	Стратегия поведения антикризисного управляющего. Основы управления сопротивлением. Рациональная кадровая политика в условиях системного кризиса. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия	ПК-1	31, У2, В1

Таблица 4

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего контроля успеваемости ⁴ ,
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР	

			Л	ЛР	ПЗ	КСР		промежуточ ной аттестации
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Особенности антикризисного управления	11			1		10	кейс
Тема 2	Основы антикризисного управления	11	1				10	кейс
Тема .3	Диагностика экономического состояния и оценка перспектив кризисной организации.	11	1				10	кейс
Тема 4	Разработка антикризисной маркетинговой стратегии	11			1		10	кейс
Тема 5	Антикризисная реорганизационная политика	12			2		10	ДИ
Тема 6	Управление человеческим капиталом кризисного предприятия	16			2		14	ДИ
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72	2		6		64	

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Наименование темы (раздела)	Код компетенции	Код ЗУН	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Особенности антикризисного управления	ПК-1	32, У2, В1	Знание механизма зарождения и развития системного кризиса; Умение формировать ситуационные антикризисные программы; Владение навыками использования широкого круга управленческого инструментария (финансового, маркетингового и. т.д.)	Знает механизмы зарождения и развития системного кризиса; Умеет формировать ситуационные антикризисные программы; Владеет навыками использования широкого круга управленческого инструментария (финансового, маркетингового)	Зачтено

состояния и оценка перспектив кризисной организации.		B1	<p>кризисов и их признаков; Умение анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа; Владение навыками разработки системы мер антикризисного поведения персонала в различных нестандартных ситуациях в компании и, прежде всего, в компаниях - конкурентах</p>	<p>кризисов и их признаков; Умеет анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа; Владеет навыками разработки системы мер антикризисного поведения персонала в различных нестандартных ситуациях в компании и, прежде всего, в компаниях – конкурентах.</p> <p>Умеет анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа; Владеет навыками разработки системы мер антикризисного поведения персонала в различных нестандартных ситуациях в компании и, прежде всего, в компаниях -</p>	Не зачтено
--	--	----	--	---	------------

эквивалент двухбалльной системы

Баллы по 100-балльной системе	Двухбалльная система оценки
3-5 баллов	Зачтено
<3 баллов	Неудовлетворительно

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Виды самостоятельной внеаудиторной работы:

- Выполнение курсового проекта,
- Самостоятельное изучение разделов курса,
- Повторение лекционного материала и материала учебников,
Подготовка к практическим занятиям, текущему контролю

Итоговый контроль.

Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в устной форме, а также защита проекта.

Итоговая оценка складывается из зачетной и текущих оценок работы слушателя и проставляется в приложение к диплому.

Текущий контроль.

В процессе изучения курса выполняются 4 (четыре) промежуточных контрольных задания:

1. Стартовая диагностика состояния компании по материалам кейса.
2. Оценка рациональности антикризисного управления по материалам кейса.
3. Идентификация фазы жизненного цикла организации.
4. Идентификация признаков системного кризиса, определение его типа и формирование макета антикризисной программы.

Выполнение всех заданий является обязательным для всех студентов. Студенты, не выполнившие в полном объеме все эти задания, не допускаются к сдаче зачета.

Темы проектов

Магистранты должны построить проект на основе анализа собственного опыта (описания компании, в которой они работали (работают)). Описание кейса может быть также предложено преподавателем.

Краткие методические указания для выполнения курсового проекта:

Задачи данной работы – выработка навыков диагностики на основе изученной в течение курса «Антикризисное управление» базы данных для диагностики; совершенствование навыков считывания скрытой информации; совершенствование навыков идентификации кризисов; формирование совокупности виртуальных решений для антикризисного управления.

Порядок выполнения задания:

1. Описать особенности бизнес - среды и перспективы развития описанной в кейсе организации.
2. Оценить сильные и слабые стороны организации на данном этапе ее развития, выделив количественные и качественные показатели.
3. Идентифицировать наличие, тип и глубину кризиса.
4. Выбрать стратегию, наиболее пригодную для организации в сложившихся условиях, сформировать основу антикризисной программы.

Список вопросов для подготовки к зачету.

1. Охарактеризуйте маркетинг как комплексно-системный подход к решению проблем кризисного предприятия.
2. Объясните понятие "системный кризис".
3. Какие используются подходы при выборе антикризисной стратегии предприятия?
4. Перечислите, какие стратегии использует матрица Ансоффа.
5. В чем особенности стратегической модели Портера?
6. Охарактеризуйте классификацию маркетинговой стратегии в зависимости от состояния организации.
7. Назовите главные источники информации о системном кризисе в организации.
8. Охарактеризуйте основные методы сбора специальной информации о системном кризисе.
9. В чем заключается выборочный метод сбора информации?
10. Что характеризуют коэффициент доверия и дисперсия выборки?
11. В чем суть анализа "тонких сигналов"?
12. Перечислите методы экономико-статистической обработки собранной информации.
13. В чем суть прогнозирования в условиях кризиса?
14. Какие методы используются в прогнозировании рынка?
15. Объясните, в каких случаях целесообразно использовать метод экстраполяции в прогнозировании рынка.
16. В каких случаях и как применяются методы экспертных оценок прогнозирования рынка?
17. Через какие фазы жизненного цикла проходит организация?
18. Объясните, какое значение имеют в формировании антикризисной стратегии концепции жизненного цикла?
19. Какие существуют взаимосвязь и взаимозависимость между фазами жизненного цикла рыночного продукта и прибылью от реализации?
20. В чем заключается анализ рыночных возможностей при разработке маркетинговой части бизнес-плана?
21. Как и для чего учитывается конкурентоспособность при разработке маркетинговой части бизнес-плана?
22. Объясните, как рассчитываются затраты на осуществление маркетинговой программы?
23. Как можно рассчитать оптимальный размер текущего запаса товаров?
24. Назовите способы стимулирования сбыта.
25. Какие виды износа необходимо принять во внимание при оценке предприятия методом накопления активов?
26. В чем заключается различие между восстановительной стоимостью и стоимостью замещения?
27. Что относится к нематериальным активам?
28. В чем заключается различие между нематериальными активами и "гудвиллом"?
29. Какие мультипликаторы наиболее часто используются при оценке предприятия рыночным методом?
30. Какие вы видите преимущества и недостатки оценки предприятия методом дисконтированных денежных потоков?
31. Какие преимущества и недостатки имеет метод накопления активов?
32. Что можно отнести к преимуществам и недостаткам рыночного подхода к оценке предприятий?
33. Какие методы оценки применимы в случае реструктуризации предприятия?
34. Предприятие последовательно проходит различные стадии своего жизненного цикла. Какие аналитические задачи приобретают преимущественную остроту на различных

- этапах жизни предприятия? Как организационно можно перестроить финансовые службы вашего предприятия?
35. Расчеты на следующий плановый период показывают дефицит финансовых ресурсов. Какой способ покрытия дефицита выберете при ожидании подъема или, наоборот, спада спроса на продукцию вашего предприятия?
36. Объем производства и доходы вашего предприятия быстро падают, вы вынуждены сокращать аппарат управления. Какие службы и подразделения вы сократите в первую очередь?
37. Предприятие испытывает недостаток собственных оборотных средств. Продумайте систему взаимодействия со своими партнерами (поставщиками, покупателями, кредиторами), компенсирующую недостаток оборотных средств.
38. Спрос на продукцию предприятия резко упал, поэтому оно не может покрыть свои постоянные расходы. Продумайте ценовую политику вашего предприятия, стимулирующую спрос.
39. Предприятие испытывает острую нужду в финансовых ресурсах, поэтому вынуждено продать часть своих активов. Каким образом можно выделить активы предприятия, которые могут быть проданы в настоящее время?
40. Сокращение накладных расходов - важный рычаг сокращения затрат. Каким образом вы определите излишние накладные расходы вашего предприятия?
41. Дебиторская задолженность предприятия быстро растет. Какие задачи можно поставить перед финансовыми службами предприятия? То же самое для случая ускоренного роста незавершенного производства, материальных запасов, запасов готовой продукции, кредиторской задолженности и т. д.
42. Реклама и прочие способы стимулирования спроса требуют, как правило, значительных расходов. Каким образом можно удостовериться, что подобные затраты должны реально увеличить спрос на продукцию вашего предприятия?
43. Стимулирование работы подразделений вашего предприятия в одних случаях требует жесткой централизации, в других - децентрализации управления и, в частности, контроля. Какое направление для оздоровления предприятия вы выберете?
44. План финансового оздоровления предприятия-банкрота должен опираться на сохранившиеся сильные стороны предприятия. Какие важные элементы потенциала предприятия не находят непосредственного отражения в финансовой и статистической отчетности, но должны быть задействованы при проведении финансового оздоровления?
45. Финансовое оздоровление предприятий невозможно без той или иной поддержки местных и федеральных органов власти. Какого рода поддержка может быть оказана предприятию-банкроту со стороны властей?
46. Предприятие-банкрот может сохранить основной профиль своей деятельности и может изменить его. Какова логика принятия решения о сохранении или изменении профиля деятельности предприятия-банкрота?
47. План финансового оздоровления предприятия-банкрота должен быть привлекательным для потенциальных инвесторов. Какие аргументы могут быть использованы для привлечения средств? Для привлечения средств внутренних инвесторов (финансовых структур, предприятий, населения)? Для привлечения средств иностранных инвесторов (дальнего или ближнего зарубежья)?
48. Инвесторы вкладывают средства в развитие в расчете на какие-либо непосредственные или отдаленные выгоды. Какие механизмы гарантирования ожидаемого эффекта можно предложить для потенциальных инвесторов в рамках финансового оздоровления предприятия-банкрота?
49. Руководители, осуществляющие оздоровление предприятия-банкрота, должны быть заинтересованы в успешном его завершении. Какие механизмы повышения заинтересованности руководителей вы могли бы предложить?
50. В оздоровлении предприятия-банкрота должны быть заинтересованы его

традиционные клиенты-поставщики, потребители. Это очевидно в случае сохранения профиля предприятия. Но возможно ли и необходимо ли поддержание интереса традиционных поставщиков и потребителей в случае изменения профиля деятельности предприятия-банкрота?

51. План финансового оздоровления предприятия выполнен. Какие показатели работы предприятия, какие, вообще, признаки могут послужить критериями успешного завершения процедуры оздоровления предприятия-банкрота?

52. Перечислите аспекты проблем неплатежеспособности и банкротства, отраженные в российском законодательстве.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Основная:

1. А.И. Кочеткова, Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Антикризисное управление и создание саморазвивающихся систем. Рид Групп, 2012 г.
2. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е., Бродский И. Б. / Антикризисное управление. Изд.: Омега-Л. 2011 г.
3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. М: КноРус, 2013 г.

Дополнительная:

1. Кочеткова А.И. «Антикризисное управление». Учебное пособие.- М.: Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. 2004.
2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб: ПИТЕР, 2013.
3. Адизес И. К. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер. с англ. Изд.: Питер. 2014.
4. Классика Harvard Business Review: – Корпоративная культура и управление изменениями (Harvard Business Review on Culture and Change); – Корпоративное управление (Harvard Business Review on Corporate Governance); – Слияния и поглощения (Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions); – Управление изменениями (Harvard Business Review on Change). Изд.: Альпина Бизнес Букс. 2007 г.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е издание. СПб: ПИТЕР, 2008.
6. Гохан Патрик А. / Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. 3-е изд. Изд.: Альпина Бизнес Букс. 2007 г.;
7. Гранди Тони. / Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес. Пер. с англ. Изд.: Эксмо. 2008 г.;
8. Гританс Я.М. / Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. Практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию. 2-е изд., дополненное. Изд.: Волтерс Клувер. 2008 г.;
9. ДеМарко Том. / Deadline. Роман об управлении проектами. Изд.: Вершина. 2008 г.;
10. Деамфилис Доналд. / Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы. Пер. с англ. Изд.: Олимп-Бизнес. 2007 г.;
11. Дробышевский С. «Мягкий» и «жесткий» сценарии развития экономики РФ в среднесрочной перспективе. Журнал «Экономическая политика», №1, 2009г.
12. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. М.: ИД «ФОРУМ» - ИНФРА-М, 2007.

13. Журнал «Секрет фирмы: 100 лучших статей за 100 номеров», спец. Выпуск. – М, Изд. Дом «Секрет фирмы», апрель 2005г.
14. Калинин, А. Плановое хозяйство / А. Калинин // FREIGHTru. - 2007. - № 1-2 (16-17).
15. А.И.Кочеткова. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М: Дело, 2011.
16. Кризисный прогноз для России на 2009 год от Всемирного банка.
17. Морисон, Р. Равнение на середину / Р. Морисон, Т. Эриксон, К. Дихтвалд // Harvard Business Review. - 2006. - Август.
18. Мур, Д. Стратегия сильной руки / Д. Мур // Harvard Business Review. - 2006. - Май.
19. Мэнкинс, М. Хватит строить планы пора решать / М. Мэнкинс, Р. Стил // Harvard Business Review. - 2006. – Июнь.
20. Нилсон, Г. Пассивно-враждебная организация / Г. Нилсон, Б. Пастернак, К. В. Нейс // Harvard Business Review. - 2006. - Март.
21. Портер, М. Бизнес общество: Конкурентоспособность и социальная ответственность / М. Портер, М. Креймер // Harvard Business Review. - 2007. - Март.
22. Ротер Майк, Джон Шук. / Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. Пер. с англ. Изд.: Альпина Бизнес Букс, CBSD. Центр развития деловых навыков. 2008 г.;
23. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. - СПб.: "Специальная литература", 2006.
24. Сток-мл., Д. Хитрые маневры против агрессивных конкурентов / Д. Сток-мл. // Harvard Business Review. - 2006. - Октябрь.
25. Стародубровский В. От перегрева к переохлаждению: российская экономика в 2008 году. Журнал «Экономическая политика», №2, 2009г.
26. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. М: ВИЛЬЯМС, 2008.
27. Урвич Е.Г., Атаранова М. К., Лебединская Е., Пильник Н., Суслина А. Пессимистический сценарий развития экономики в кризисный период. Журнал «Экономическая политика», №1, 2009г.
28. Филинов Н. Б. Разработка управленческих решений. Учебное пособие. М.: ИБДА, 2008.
29. Федосеева Р. Н., Крюкова О. Г. / Управление рисками промышленного предприятия. Опыт и рекомендации. Изд.: Экономика. 2008 г.;

Список нормативных правовых документов:

1. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001г. № 197-ФЗ;

10. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля

знаний слушателей.
Не требуются.