

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

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

**УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)**

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Антикризисное управление**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

Мастер делового администрирования

Форма обучения    очно-заочная

Москва, 2025

Автор(ы)—составитель(и):  
профессор, д. филос. н



Кочеткова Александра Игоревна

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)



## Оглавление

<b>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
<b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>7</b>
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....	7
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	9
<b>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>10</b>
<b>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>10</b>
<b>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>17</b>
7.1 СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ ДОКУМЕНТОВ: .....	17
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	17
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	17
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	17
<b>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>17</b>



## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать составляющие и динамику жизненного цикла организации;
- понимать механизм зарождения и развития системного кризиса;
- знать логические взаимосвязи между симптомами системного кризиса и действиями антикризисного управляющего;
- знать типы системных кризисов и их признаки;
- уметь анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа;
- уметь прогнозировать состояние организации;
- уметь реконструировать срезы состояния, процессы и структурные элементы организации;
- уметь формировать ситуационные антикризисные программы;
- владеть навыками восстановления информации;
- владеть навыками использования широкого круга управленческого инструментария (финансового, маркетингового и т.д.)

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-2 – Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Знать - типы системных кризисов и их признаки; - логические взаимосвязи между симптомами системного кризиса и действиями антикризисного управляющего	Уметь - анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа – формировать ситуационные антикризисные программы	Владеть навыками - разработки системы мер антикризисного поведения персонала в различных нестандартных ситуациях в компании и, прежде всего, в компаниях - конкурентах



### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 40 академических часов.

Дисциплина может быть реализована с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 1 вид текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – курсовая работа, а так же групповая работа в виртуальных командах. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Антикризисное управление» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме зачета. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (зачета).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме он-лайн.

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.



Таблица 2

**Объем дисциплины  
Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачет- ных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		20	
<b>Промежуточная аттестация</b>	форма	3(Т)	
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		40	

Таблица 3

**Объем дисциплины  
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачет- ных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			20
<b>Промежуточная аттестация</b>	форма		3(Д)
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>			40



# СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## 4.1 Структура дисциплины

Таблица 4

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)				Форма текущего контроля успеваемо- сти <sup>1</sup> , проме- жуточной аттестации		
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Особенности антикризисного управления.	4	2	2		2							
2.	Основы анти- кризисного управления.	4	2	2		2							
3.	Диагностика эконо- мического состо- яния и оценка перспектив кри- зисной организа- ции.	8	4	2		2	4						
4.	Разработка анти- кризисной мар- кетинговой стра- тегии.	8	4	2		2	4						
5.	Антикризисная реорганизацион- ная политика.	8	4			4	4						
6.	Управление чело- веческим капи- талом кризис- ного предприя- тия.	8	4			4	4					КР	
Итого:		40	20	8		12	20						
	Подготовка и сдача экзаме- на/зачета											3 (Т)	
Всего		40	20	8		12	20						

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), курсовая работа (КР).



Таблица 5

## Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти <sup>2</sup> , проме- жуточной аттестации	
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Особенности антикризисного управления.	4					2	2			4		
2.	Основы анти-кризисного управления.	4					2	2			4		
3.	Диагностика эконо-мического состо-яния и оценка перспектив кри-зисной организа-ции.	8					2			2	4		
4.	Разработка анти-кризисной мар-кетинговой стра-тегии.	8					2			2	4		
5.	Антикризисная реорганизацион-ная политика.	8					4			4	4		
6.	Управление че-ловеческим ка-питалом кризис-ного предприя-тия.	8					4			4	4	КР	
Итого:		40					20	8		12	20		
	Подготовка и сдача экзаме-на/зачета											3 (Д)	
Всего		40					20	8		12	20		

<sup>2</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), курсовая работа (КР).



## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 6

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
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. Практикум в группах (командах) в аудитории "Стартовая диагностика состояния компании по материалам кейса" – 1 ак. час.
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. Практикум в группах (командах) в аудитории "Оценка рациональности антикризисного управления по материалам кейса"
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 макета антикризисной программы). Практикум в группах (командах) в аудитории "Идентификация фазы жизненного цикла организации"
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. Практические задачи
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. Практикум в группах (командах) в аудитории "Идентификация признаков системного кризиса, определение его типа и формирование макета антикризисной программы"
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. Практические задачи



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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материала учебников.
- выполнение курсового проекта,
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к текущему контролю

#### **5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итогового письменного теста.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме он-лайн.

В процессе изучения дисциплины «Антикризисное управление» выполняется курсовая работа, которая содержит 4 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.

##### **Темы курсовых работ**

Слушатели 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 курсовой работы:**

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.

##### **Пример кейса**

**Иван Симак**

Президент ЗАО "Текстильная фирма "Купавна"



## УСПЕХ В РАБОТЕ ЗАВИСИТ ОТ НАС САМИХ!

1999 год для нашего предприятия — юбилейный. 180 лет назад фабрика перешла на выпуск шерстяных суконных тканей.

История Купавны восходит к XIV в., когда сын Ивана Калиты князь Семен Иванович записал в договорной грамоте, что на реке Купавинке основано новое село. Спустя двести лет купец Данила Земской перевел из Москвы свою шелковую мануфактуру. Шли годы, фабрика переходила от одних хозяев к другим. Ею владели князья Потемкин и Юсупов, купцы Бабкины. Шелковое производство постоянно вытеснялось. С 1819 г. фабрика стала полностью суконной. С тех пор и утвердилась слава купавинских шерстяных тканей.

В 1992 г. фабрика приватизирована коллективом и было создано закрытое акционерное общество "Текстильная фирма "Купавна".

Современный вид фирма приобрела после реконструкции в 1925—1927 гг., когда вместо отдельно стоящих зданий на базе старого ткацкого корпуса за счет пристроек прядельного и отделочного производств был создан единый производственный корпус с последовательным технологическим потоком. В последующие годы фабрика развивалась за счет максимального использования производственной мощности и технического перевооружения.

Ныне фирма представляет собой сложное современное производство от подготовки сырья до выпуска готовых шерстяных тканей.

В текстильной промышленности страны найдется немного предприятий, которые бы выпускали такое количество разнообразных, подчас уникальных по структуре и расцветкам тканей:

- ткани специального назначения для силовых структур Российской Федерации;
- ткани гражданского ассортимента для пошива мужских и женских пальто, женских костюмов, мужских брюк;
- ткани культурно-бытового назначения: мебельная и пледовая.

40—45% готовых тканей до 1996 г. фирмой поставлялось силовым структурам, остальная часть продукции реализовывалась крупным швейным предприятиям России и СНГ. В последние два года сегменты рынка резко изменились. Силовые структуры из-за отсутствия денежных средств отказались от нашей продукции, такая же участь постигла и крупные швейные фирмы. Фирма по этой причине не сократила объемы производства, а приобрела новых потребителей, в основном это иностранные фирмы, отечественные предприниматели, многочисленные ателье, дома моделей (например, Дом моды Славы Зайцева); кроме того, ткани поставляются почти во все страны СНГ.

Высокий профессиональный уровень специалистов, мастерство рабочих позволяют обеспечить высокое качество выпускаемых тканей, постоянно разрабатывать новый ассортимент и внедрять новые технологические процессы. В результате применения оптимальных параметров в строении пальтовых тканей, рационального сочетания в ассортименте однослойных и сложных двухслойных структур, разработки четко выверенной технологии изготовления, а также системы контроля и строгого соблюдения технологического процесса практически создана основа для промышленного выпуска тканей с высокими эксплуатационными свойствами.

Начиная с осени 1997 г. мы вплотную занимаемся реформированием фирмы в соответствии с концепцией Правительства РФ "О реформировании предприятий". В марте 1998 г. была разработана программа реформирования ЗАО "Текстильная фирма "Купавна" и утверждена на общем собрании акционеров. Программа содержит следующие направления:

- создание эффективного механизма управления предприятием;
- использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;



- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятия для участников, инвесторов, кредиторов;
- переход на международные стандарты ведения бухгалтерского учета в соответствии с нормативными документами;
- разработка ценовой политики предприятия, направленной на достижение стратегических целей;
- организация маркетинго-сбытовой политики;
- повышение квалификации работников как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

Для формирования благоприятного общественного мнения о нашем предприятии служба маркетинга использует различные средства рекламы. Традиционно эффективны рекламные кампании в СМИ, на радио, на телевидении, особенно накануне и во время проведения различных выставок и ярмарок. Участие в выставках — прекрасная возможность продемонстрировать наши ткани огромному числу потенциальных покупателей. В 1998 г. фирма принимала участие в двадцати подобных мероприятиях, где отдельные ткани были награждены многими дипломами и призами.

Благодаря целенаправленной маркетинговой политике наша фирма приобрела много новых потребителей в Поволжье, на Урале, в Западной и Восточной Сибири.

Одним из направлений в работе службы маркетинга по продвижению тканей на рынок является создание дилерской сети (торговых представительств). Этому способствует внедрение с 1.11.1998 г. стандарта предприятия "Маркетинг в системе качества". Такие центры работают в Ростове-на-Дону — по южным регионам России и Санкт-Петербурге — по регионам Запада и Северо-Запада.

По свидетельству клиентов, которые работали с тканями ведущих западных фирм, наша продукция конкурентоспособна, а цена ткани делает ее более привлекательной для покупки.

Большим успехом пользуется наш фирменный магазин "Ткани", впереди — открытие сети фирменных магазинов в Ногинске и Нижнем Новгороде.

Доля рынка шерстяных тканей, которой владеет ЗАО "Текстильная фирма "Купавна", по состоянию на 1.1.1999 г. составляет 25,1% — это больше любого из основных конкурентов предприятия.

ЗАО "ТФ "Купавна" имеет выгодное географическое положение и развитую транспортную инфраструктуру, обеспечено энергетическими, сырьевыми и кадровыми ресурсами.

Продукция ЗАО "ТФ "Купавна" имеет репутацию высококачественного товара. Уникальные разработки тканей специального назначения защищены патентами; ряд артикулов аттестован знаком качества Международной ассоциации шерсти "Вулмарк", ткани используют крупные производители одежды — АО "Салют", АО "Вымпел" (Москва), АО "ФОСП" (Санкт-Петербург), АО "Маяк" (Нижний Новгород). В 1998 г. наша фирма экспортировала шерстяные ткани в Канаду, США и Австрию. Маркетинговые исследования показали, что ЗАО "Купавна" имеет резерв дальнейшего роста продаж внутри страны и за рубежом до 30—32% и увеличения прибыльности своей основной деятельности.

Руководство и специалисты фирмы постоянно работают над проблемой технологического перевооружения и модернизации технологического оборудования, особенно в отделочном производстве.

В 1998 г. был разработан и утвержден перспективный бизнес-план, цель которого — приобретение и внедрение в производство импортного оборудования для высококачественной отделки тканей. Для реализации данного инвестиционного проекта необходимо было получить кредит в сумме 4,5 млн. немецких марок. Однако в результате финансового кризиса в августе 1998 г. фирма не смогла осуществить задуманное. Руководство фир-



мы не опустило руки. В настоящее время мы изыскиваем возможность приобретения технологического оборудования на внутреннем рынке.

С февраля 1998 г. на фирме начата работа по подготовке и внедрению системы качества на основе международных стандартов ИСО серии 9000.

Нами была разработана программа внедрения международных стандартов ИСО серии 9000, которая включает в себя 3 этапа.

1-й этап. Организация разработки системы качества.

2-й этап. Создание и внедрение в действие документации системы качества.

3-й этап. Подготовка к сертификации системы обеспечения качества.

Утверждена политика в области качества, в которой сформированы главная цель предприятия в этой области, основные направления деятельности.

Концентрированным выражением политики стал девиз фирмы: "Вековые традиции купавинских текстильщиков, их профессионализм и высокий уровень производства способны удовлетворить самые разнообразные вкусы потребителей и обеспечить лидирующее положение на российском рынке".

За 1998—1999 гг. был разработан и введен в действие 41 стандарт, устанавливающий правила, порядок, общие принципы и характеристики, касающиеся различных видов деятельности в системе качества. Определены структура и состав документации системы качества.

Основой внедрения системы является обязательное разноуровневое обучение персонала — от руководителей самого высшего звена до рабочих, непосредственно обслуживающих оборудование и осуществляющих его ремонт и наладку.

В апреле проведена аудиторская проверка системы качества фирмы Российским морским регистром судоходства на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001, в результате которой принято решение о выдаче сертификата национальной системы сертификации ГОСТ Р, т. е. сертификата, действующего в Российской Федерации. Эта система является первым этапом в достижении мирового уровня качества.

В соответствии с планом приватизации фирмой были выкуплены объекты социально-культурного назначения: детсад, Дом культуры "Купавна", санаторий-профилакторий, спортивно-оздоровительный комплекс.

Затраты на содержание объектов социально-культурного назначения в 1998 г. составили 4376 тыс. руб.

Существует свой здравпункт, где бесплатно работникам оказывают медицинскую помощь. На балансе фирмы два общежития со всеми удобствами.

Однако для более успешной работы нашего предприятия, для подъема текстильной промышленности в целом необходимо осуществить серьезные мероприятия на уровне правительства.

В России катастрофически сократилось поголовье овец и количество овцеводческих хозяйств, прекратилась селекция по выведению чистопородных овец.

Закупкой грязной шерсти занимаются в основном мелкие фирмы, они зачастую не имеют квалифицированных специалистов и промывают шерсть на предприятии первичной обработки шерсти без предварительной классировки.

Мы, товаропроизводители и основные потребители шерсти, не можем закупить шерсть из-за постоянного недостатка денежных средств. В связи с этим фирме необходим ежегодный льготный кредит для сезонной закупки шерсти в сумме 10 млн. руб.

Отечественная шерсть вывозится за рубеж с государственной дотацией на разведение племенных овец. Необходим строгий контроль за экспортом шерсти, а это значит ввести лицензирование по аналогии ввода лицензирования на вывоз кожевенно-мехового сырья за границу.

В настоящее время на всех предприятиях нашей отрасли более 60% установленного технологического оборудования имеет срок эксплуатации более 20 лет. На приобретение



нового современного оборудования для выработки конкурентоспособной продукции жизненно необходимы государственные инвестиции в текстильную промышленность.

Решение этих вопросов позволит предприятиям отрасли повысить эффективность производства, а значит, заметно увеличить доходную часть бюджета всех уровней.

### **Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.**

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.

### Шкала оценивания

Зачетный тест состоит из 32 вопросов

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 20	незачтено
21-32	зачтено

Таблица 7

### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.



## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1 Список нормативных правовых документов:**

1. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. (в ред. Федерального закона от 07.10.2024 N 44-П).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025).

### **7.2 Основная литература.**

1. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Антикризисное управление. инструментарий. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2017.
2. Гореликов К.А. Антикризисное управление: учебник. Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2016.
3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. М: КноРус, 2016 г.
4. Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р., Антикризисное управление. Учебное пособие, Инфра-М, 2022.
5. Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В., Кирюченкова В.А., Лудушкина Е.Н., Антикризисное управление. Теория и практика, ЮНИТИ-ДАНА, 2023.
6. Хоружий Л.И., Турчаева И.Н., Кокорев Н.А., Учет, отчетность, диагностика банкротства в условиях антикризисного управления, Научный консультант, 2024.

### **7.3 Дополнительная литература.**

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб: ПИТЕР, 2019.
2. Адизес И. К. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер. с англ. Изд.: Питер. 2018.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е издание. СПб: ПИТЕР, 2022.
4. Гохан Патрик А. / Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. 3-е изд. Изд.: Альпина Бизнес Букс. 2015.
5. ДеМарко Том. / Deadline. Роман об управлении проектами. Изд.: Вершина. 2016.
6. Мэнкинс, М. Хватит строить планы пора решать / М. Мэнкинс, Р. Стил // Harvard Business Review. – 2014.
7. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование - М.: Дело, 2011. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks"

### **7.4 Интернет-ресурсы.**

1. <http://www.sostav.ru>

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

**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

- 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.**



- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

**Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):**

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения [ibda.ispringonline.ru](http://ibda.ispringonline.ru)

Мобильное приложение платформ платформы [ibda.ispringonline.ru](http://ibda.ispringonline.ru) для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint