

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 12.10.2023 15:09:17  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Беденко Н.Н.  
«26» июня 2023 г.



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Антикризисное управление

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Управление в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения  
и 4 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: Старшинова Т.А., к.э.н., доцент

Тверь, 2023

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является: теоретико-практическая подготовка обучающихся в области управления кризисами в организациях различных видов организационно-правовых форм, позволяющая решать и обосновывать профессиональные задачи, направленные на антикризисное регулирование деятельностью предприятия, используя информационно-аналитический аппарат.

Задачами освоения дисциплины являются:

- предоставление теоретических и методологических знаний в области антикризисного управления организации;
- приобретение навыков применения полученных знаний в практической деятельности организации;
- приобретение навыков по анализу и оценке вероятности наступления банкротства на основе использования методологии и инструментов экономического и финансового анализа, а также по оценке влияния внутренних и внешних факторов на экономику организации;
- развитие у обучающихся способностей, связанных с принятием рациональных управленческих решений, разработкой мероприятий по предупреждению и выходу предприятия из кризиса в условиях рынка с учетом отраслевых особенностей и передового опыта других организаций;
- формирование у обучающихся навыков осуществления аналитической деятельности как условия антикризисного менеджмента организации.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений в учебном плане по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Управление в организации».

В логическом и содержательно-методическом контексте дисциплина «Антикризисное управление» взаимосвязана с другими частями образовательной программы, в частности с дисциплинами: Экономика организации, Основы теории управления, Бухгалтерский учет, Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности, Производственный менеджмент и др.

Освоение дисциплины «Антикризисное управление» является предшествующим для проведения всех типов производственной практики, предусмотренных учебным планом, а также для изучения дисциплин: системный анализ деятельности организации, управление изменениями.

**3. Объем дисциплины:** Зачетные единицы, 108 академических часов, в том числе для очной формы обучения:

**контактная аудиторная работа:** лекции 17 часов, практические занятия 34 часа, в т.ч. практическая подготовка 4 часа;

**самостоятельная работа:** 57 часов, в том числе контроль 27 часов.  
**в том числе для очно-заочной формы обучения:**  
**контактная аудиторная работа:** лекции 18 часов, практические занятия 18 часов, в т.ч. практическая подготовка 4 часа;  
**самостоятельная работа:** 72 часа, в т.ч. контроль 27 часов.

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1 - Способен осуществлять руководство структурным подразделением в организации	ПК-1.1 — Разрабатывает тактические и оперативные планы работы структурного подразделения в соответствии со стратегическими целями организации;
	ПК-1.2 — Осуществляет организацию и контроль деятельности персонала структурного подразделения;

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:**

- по очной форме обучения – экзамен, 7 семестр;
- по очно-заочной форме обучения – экзамен, 8 семестр.

**6. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самосто- ятельная работа, в том числе контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоя- тельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. прак- тиче- ская подго- товка	всего	в т.ч. прати- ческая подго- товка		
Раздел 1. Сущность и закономерности кризисного состоя- ния предприятия							
Тема 1.1. Законо- мерности кризис- ных явлений в эконо- мике	8	2		2		4	
Тема 1.2. Сущность, необходимость и основные катего- рии антикризисно- го управления	8	2		2		4	
Тема 1.3. История отношений по по- воду банкротства предприятий	6			2		4	
Раздел 2. Меры государственного регулирования кри- зисных ситуаций							
Тема 2.1. Совре- менные концепции государственного регулирования эконо- мики	7	1		2		4	
Тема 2.2. Меры государственного регулирования эконо- мики	7	1		2		4	

Раздел 3. Арбитражное управление как вид антикризисного управления в условиях несостоятельности организации							
Тема.3.1 Понятие несостоятельности и характеристика института несостоятельности	7	1		2			4
Тема 3.2. Характеристика различных процедур банкротства	12	4		4	2		4
Тема 3.3. Особенности банкротства отдельных категорий должников	6			2			4
Раздел 4. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия и разработка мероприятий по выводу его из состояния кризиса							
Тема 4.1. Экономические основы неплатежеспособности предприятий	11	2		4			5
Тема 4.2. Методы диагностики состояния предприятия	7			2	2		5
Раздел 5. Практические аспекты антикризисного управления предприятием							
Тема 5.1 Антикризисный менеджмент	10	2		4			4
Тема 5.2 Социальные аспекты в условиях антикризисного управления	6			2			4
Тема 5.3 Информационное обеспечение антикризисного управления	6			2			4

Тема 5.4. Разработка мероприятий по выводу предприятия из состояния кризиса	7	2		2			3
ИТОГО	108	17	0	34	4	0	57(27)

Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		все-го	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Раздел 1. Сущность и закономерности кризисного состояния предприятия							
Тема 1.1. Закономерности кризисных явлений в экономике	6	1		1		4	
Тема 1.2. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления	6	1		1		4	
Тема 1.3. История отношений по поводу банкротства предприятий	4					4	
Раздел 2. Меры государственного регулирования кризисных ситуаций							
Тема 2.1. Современные концепции государственного регулирования экономики	8	1		1		6	

Тема 2.2. Меры государственного регулирования экономики	8	1		1			6
Раздел 3. Арбитражное управление как вид антикризисного управления в условиях несостоятельности организации							
Тема.3.1 Понятие несостоятельности и характеристика института несостоятельности	10	2		2			6
Тема 3.2. Характеристика различных процедур банкротства	9	2		2	2		5
Тема 3.3. Особенности банкротства отдельных категорий должников	4						4
Раздел 4. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия и разработка мероприятий по выводу его из состояния кризиса							
Тема 4.1. Экономические основы неплатежеспособности предприятий	11	2		2	2		7
Тема 4.2. Методы диагностики состояния предприятия	11	2		2			7
Раздел 5. Практические аспекты антикризисного управления предприятием							
Тема 5.1 Антикризисный менеджмент	8	2		2			4
Тема 5.2 Социальные аспекты в условиях антикризисного управления	4						4

Тема 5.3 Информационное обеспечение антикризисного управления	9	2		2			5
Тема 5.4. Разработка мероприятий по выводу предприятия из состояния кризиса	10	2		2			6
ИТОГО	108	18	0	18	4	0	72(27)

### III. Образовательные технологии

Для реализации ООП и повышения качества образования, мотивационной составляющей обучающихся в образовательном процессе используются современные образовательные технологии.

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Раздел 1. Сущность и закономерности кризисного состояния предприятия		
Тема 1.1. Закономерности кризисных явлений в экономике	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Занятия с применением затрудняющих условий Дистанционные образовательные технологии
Тема 1.2. Сущность, необходимость и основные категории антикризисного управления	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Занятия с применением затрудняющих условий Дистанционные образовательные технологии
Тема 1.3. История отношений по поводу банкротства предприятий	Практическое занятие	Лекция-консультация Тестирование Дистанционные образовательные технологии
Раздел 2. Меры государственного регулирования кризисных ситуаций		
Тема 2.1. Современные концепции государственного регулирования экономики	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.2. Меры государственного регулирования экономики	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии



Раздел 3. Арбитражное управление как вид антикризисного управления в условиях несостоятельности организации		
Тема.3.1 Понятие несостоятельности и характеристика института несостоятельности	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Проектные технологии Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.2. Характеристика различных процедур банкротства	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.3. Особенности банкротства отдельных категорий должников	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Составление и решение ситуационных задач Дистанционные образовательные технологии
Раздел 4. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия и разработка мероприятий по выводу его из состояния кризиса		
Тема 4.1. Экономические основы неплатежеспособности предприятий	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 4.2. Методы диагностики состояния предприятия	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Раздел 5. Практические аспекты антикризисного управления предприятием		
Тема 5.1 Антикризисный менеджмент	Лекция Практическое занятие	Лекция-консультация Тестирование Дистанционные образовательные технологии
Тема 5.2 Социальные аспекты в условиях антикризисного управления	Лекция Практическое занятие	Лекция-консультация Тестирование Дистанционные образовательные технологии
Тема 5.3 Информационное обеспечение антикризисного управления	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Проектные технологии Дистанционные образовательные технологии
Тема 5.4. Разработка мероприятий по выводу предприятия из состояния кризиса	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Проектные технологии Дистанционные образовательные технологии

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

##### ***Оценочные материалы для проведения текущей аттестации***

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, тематика для составления кроссвордов, типовые case-study, типовые тесты и др.

##### ***Контрольные вопросы:***

1. Практическое применение методов выявления и оценки кризисов организации.
2. Практическое применение методов организации антикризисного управления в организации.
3. Практическое обоснование и использование мер государственного антикризисного регулирования в организации.
4. Практическое применение экономических методов и показателей оценки признаков банкротства организации и выбора процедуры банкротства в соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
5. Практическая реализация процедур банкротства в организации.
6. Практическое применение методов диагностики экономического состояния неплатежеспособного предприятия.
7. Практическое применение экономических методов и показателей оценки вероятности наступления банкротства организации.
8. Практическое применение методов предупреждения кризисов и

выхода из кризиса организации.

9. Практическое применение современных методов информационного обеспечения антикризисного управления организации.

*Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения и практику применения в организации – 2 балла.
- Терминологический аппарат не всегда связан с раскрываемой темой, практика применения малочисленна – 1 балл.
- Ответ свидетельствует о непонимании вопроса – 0 баллов.

*Тематика электронных презентаций:*

1. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
2. Антикризисная политика в управлении персоналом.
3. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
4. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
5. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления организацией.
6. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
7. Антикризисная инвестиционная политика.
8. Механизмы оздоровления предприятий и повышения его устойчивости.
9. Социально-психологические аспекты управления персоналом в кризисных условиях.
10. Управление денежными потоками в период финансового оздоровления.
11. Стратегия выхода из кризиса.
12. Профилактика кризиса.

*Шкала оценки презентаций:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация полностью соответствует требованиям – 2 балла.
- Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 1 балл.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

**Типовые кейсы**

**Кейс 1**

Руководитель определенным образом распределил работу между своими подчиненными в кризисной ситуации, сложившейся в организации. Есть

несколько подчиненных, которые считают, что они поставлены в более тяжелые условия по сравнению с коллегами. Они утверждают, что их чаще, чем других, отвлекают на выполнение работы, которая мешает выполнять их основные обязанности, а заработная плата ниже, чем у менее напряженно работающих коллег.

1. Как, по Вашему мнению, могут эти работники реагировать на такую несправедливость? Что они будут делать? Укажите не менее трех стратегий их возможного поведения в данной ситуации.
2. Назовите методы воздействия на персонал в сложившейся ситуации.
3. Какие способы организации групповой работы можно предложить для решения возникших проблем?

Сделать обобщающие выводы.

Выявить проблемы в организации.

Предложить мероприятия по устранению выявленных проблем.

## Кейс 2

Ознакомьтесь с ситуацией, выявите организационные проблемы и их причины, предложите альтернативные варианты управленческих решений, оцените социальные последствия решений и выберите решение.

*Ситуация.* На относительно небольшом промышленном предприятии сложились непростые отношения директора Петрова с главным инженером Ивановой. Директор продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным и уравновешенным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большинства работников. Иванова в свое время закончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость и волевой характер. Иванова, не довольствуясь своим высоким положением, стремилась занять особое место на предприятии, увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером. Такое желание не придавало Петрову энтузиазма, который полгал, что это может повредить делу и отрицательно скажется на морально-психологическом климате коллектива и сплоченности работников. Внутренняя напряженность в отношениях между директором и главным инженером время от времени проявлялась в стычках по производственным вопросам. Истинной подоплекой их неизменно оказывались амбициозные устремления Ивановой.

Однажды после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за пользование водой, которую брала из городской водопроводной сети. Работники «Горводоканала», зная об отсутствии на предприятии водоизмерительных приборов, составляли акт на заведомо завышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату. Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны

директора унижить ее перед сотрудниками. Петров, однако, настаивал, а некоторое время спустя, предупредил коллегу, что будет вынужден прибегнуть к мерам наказания. Иванова активно искала поддержку у своих сторонников. Тогда директор, заручившись согласием профсоюза и отраслевого управления, издал приказ об увольнении Ивановой по причине допущенной бесконтрольности и нанесенного предприятию материального ущерба.

Сделать обобщающие выводы.

Выявить проблемы в организации.

Предложить мероприятия по устранению выявленных проблем.

#### *Шкала оценки выполнения кейсов:*

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 2 балла.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 1 балл.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 0 баллов.

#### *Задания по практической деятельности*

Задание 1. Тема: Характеристика различных процедур банкротства.

Написать заявление в Арбитражный суд от имени должника о возбуждении дела о банкротстве.

Задание 2. Тема: Экономические основы неплатежеспособности предприятий.

По материалам конкретного производственного предприятия оценить наличие кризисной ситуации и провести диагностику вероятности наступления банкротства.

#### *Тематика для составления кроссвордов*

1. Сущность и классификация кризисов: основные теоретические и практические подходы.
2. Сущность и классификация антикризисных мер: основные теоретические и практические подходы.
3. Сущность основных понятий в банкротстве: основные теоретические и практические подходы.

#### *Шкала оценки кроссвордов:*

- Кроссворд полностью соответствует условиям задания – 2 балла.
- Кроссворд в целом соответствует условиям задания, но имеются неточности и незначительные ошибки – 1 балл.
- Ответ в большей части или полностью не соответствует условиям задания, имеются существенные ошибки – 0 баллов.

## *Пример типовых тестов*

### Тест

1. Чем обусловлено зарождения института банкротства?
  - а) отмена рабовладения
  - б) развитие хозяйственных, кредитных отношений и отношений собственности
  - в) разделение труда
  - г) появление денег
  
2. Чего были лишены несостоятельные должники перед кредиторами в эпоху древних обществ и соответствующих им правовых систем?
  - а) жилье
  - б) денежные средства
  - в) неимущественные права
  - г) общение с родственниками
  
3. Какое решение не вправе принять руководство организации в ходе проведения процедуры наблюдения?
  - а) о реорганизации организации;
  - б) о создании филиалов и представительств;
  - в) о выплате дивидендов;
  - г) о размещении облигаций и эмиссии иных ценных бумаг.
  
4. Срок финансового оздоровления:
  - а) не может превышать полтора года;
  - б) не может превышать одного года;
  - в) не более двух лет;
  - г) может быть продлен арбитражным судом, но любой срок.
  
5. несостоятельность (банкротство)- это
  - а) признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей;
  - б) обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом Российской Федерации, бюджетным законодательством Российской Федерации основанию;
  - в) меры, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства и восстановления платежеспособности должника, в том числе на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве.
  
6. Внешнее управление-это...
  - а) процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

- б) процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом.
- в) процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления платежеспособности, вводится арбитражным судом на срок не более 18 месяцев, который может быть продлен.
- г) процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления платежеспособности и погашения задолженности.
7. По масштабам проявления кризисы делятся на
- а) общие и локальные;
- б) глубокие и легкие;
- в) макро- и микрокризисы;
- г) системные и частичные.
8. Процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов в результате ликвидации должника и распродажи его имущества – это
- а) мировое соглашение;
- б) наблюдение;
- в) конкурсное производство;
- г) внешнее управление.
9. Кризисы, поражающие болезнью весь экономический организм в целом, называются
- а) системными;
- б) структурными;
- в) циклическими;
- г) макрокризисами.
10. Причины кризиса, не зависящие от предприятий или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени.
- а) количественные;
- б) внешние;
- в) качественные;
- г) внутренние.

*Шкала оценки тестов:*

- 75% правильных ответов – 2 балла.
- 65% правильных ответов – 1 балл.
- 64% и менее правильных ответов – 0 баллов.

***Оценочные материалы для проведения  
промежуточной аттестации:***

*Планируемый образовательный результат по ПК-1 – Способен осуществлять руководство структурным подразделением в организации:*

– ПК-1.1 – Разрабатывает тактические и оперативные планы работы структурного подразделения в соответствии со стратегическими целями организации.

– ПК-1.2 – Осуществляет организацию и контроль деятельности персонала структурного подразделения.

*Пример типового комплексного задания  
для проведения промежуточной аттестации*

Структура комплексного задания:

*Задание 1* – теоретико-практическое: обоснование ответа на поставленные вопросы с приведением практических примеров.

*Задание 2* – кейс.

Примерные вопросы теоретико-практической направленности

1. Понятие антикризисного управления.
2. Виды антикризисного управления.
3. Понятие кризиса и причины их появления.
4. Горизонты антикризисного управления.
5. Сущность и классификация кризисов в экономике.
6. Особенности антикризисного государственного управления в странах развитой рыночной экономики.
7. Теоретические основы циклического развития экономики.
8. Стратегический подход в антикризисном менеджменте.
9. Технологии управления рисками в кризисных организациях.
10. Инвестиционная деятельность как средство преодоления кризиса в организациях.
11. Инновационные стратегии в антикризисном менеджменте.
12. Возможные антикризисные меры на предприятии.
13. Антикризисная тактика маркетинга на предприятии, ее цели и функции.
14. Разработка путей оздоровления предприятий.
15. Умышленное и фиктивное банкротство.
16. Подходы к оценке финансового состояния неплатежеспособного предприятия.
17. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.
18. Инвестиционная политика в процессе санации.
19. Особенности подготовки специалистов по антикризисному управлению предприятиями.
20. Организация конкурсного производства.
21. Система антикризисного управления.
22. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.
23. Управление персоналом кризисного предприятия.
24. Процедура наблюдения в ФЗ «о несостоятельности (банкротстве)».



25.Процедура финансового оздоровления в ФЗ «о несостоятельности (банкротстве)».

26.Процедура внешнего управления в ФЗ «о несостоятельности (банкротстве)».

27.Оценка вероятности наступления банкротства.

28.Государственное регулирование кризисных ситуаций.

29.Информационное обеспечение антикризисного управления.

30.Социальные аспекты несостоятельности.

## Типовые кейсы

### Кейс 1

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции. Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

Задание 2.1 На основе анализа ситуации выявить проблемы в организации.

Задание 2.2 Обосновать наличие кризиса на предприятии.

Задание 2.3 Выявить причины кризиса.

Задание 2.4 Разработать стратегию и тактику выхода предприятия из кризиса.

Задание 2.5 Представить социально-экономическое обоснование разработанных рекомендаций.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации в рамках рейтинговой системы *(по очной форме обучения)*

Тип задания	Индикаторы	Количество рейтинговых баллов
-------------	------------	-------------------------------

Задание 1	<b>ПК–1.1</b> — Разрабатывает тактические и оперативные планы работы структурного подразделения в соответствии со стратегическими целями организации; <b>ПК–1.2</b> — Осуществляет организацию и контроль деятельности персонала структурного подразделения;	8
Задание 2.1	<b>ПК–1.2</b> — Осуществляет организацию и контроль деятельности персонала структурного подразделения;	6
Задание 2.2	<b>ПК–1.2</b> — Осуществляет организацию и контроль деятельности персонала структурного подразделения;	6
Задание 2.3	<b>ПК–1.1</b> — Разрабатывает тактические и оперативные планы работы структурного подразделения в соответствии со стратегическими целями организации;	6
Задание 2.4	<b>ПК–1.1</b> — Разрабатывает тактические и оперативные планы работы структурного подразделения в соответствии со стратегическими целями организации;	8
Задание 2.5	<b>ПК–1.1</b> — Разрабатывает тактические и оперативные планы работы структурного подразделения в соответствии со стратегическими целями организации; <b>ПК–1.2</b> — Осуществляет организацию и контроль деятельности персонала структурного подразделения;	6
Итого		40

Шкала оценивания соотнесена с рейтинговыми баллами.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по 5-ти балльной системе *(по очно-заочной форме обучения)*

Тип задания	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка удовлетворительно	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
Задание 1	Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы, приведены практические примеры.	Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован, приведены практические примеры.
Задание 2.1				
Задание 2.2				
Задание 2.3				
Задание 2.4				
Задание 2.5				

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

## V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1) Рекомендуемая литература

а) Основная литература

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 169 с. - (Научная мысль). - [www.dx.doi.org/10.12737/13445](http://www.dx.doi.org/10.12737/13445). - ISBN 978-5-16-011137-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1005920> (дата обращения: 19.11.2020). - Режим доступа: по подписке.

2. Антикризисное управление организацией : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 143 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_593a66458b2b50.95220641. - ISBN 978-5-16-013487-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1073950> (дата обращения: 19.11.2020). - Режим доступа: по подписке.

3. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление : учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с. — ISBN 978-5-4486-0452-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html> (дата обращения: 19.11.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей. Лицензия: весь срок охраны авторского права.

#### б) Дополнительная литература

4. Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01557-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1036517> (дата обращения: 19.11.2020). - Режим доступа: по подписке.

5. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. — 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 214 с. - ISBN 978-5-394-03457-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091188> (дата обращения: 19.11.2020). - Режим доступа: по подписке.

6. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0327-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068822> (дата обращения: 19.11.2020). - Режим доступа: по подписке.

7. Орехов, В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. — 2-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 268 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006790-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008123> (дата обращения: 19.11.2020). - Режим доступа: по подписке.

#### 2) Программное обеспечение

Google Chrome	бесплатное ПО
Яндекс Браузер	бесплатное ПО

Kaspersky Endpoint Security 10	акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE	бесплатное ПО
ОС Linux Ubuntu	бесплатное ПО

*Перечень программного обеспечения в обязательном порядке согласовывается с сотрудниками Областного центра новых информационных технологий (ОЦНИТ).*

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (*Доступ с компьютеров сети ТвГУ*)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/> Договор № 4-е/23 от 02.08.2023г.

2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/> Договор № 1106 эбс от 02.08.2023г.

3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru> Договор № 02-06/2023 от 02.08.2023 г.

4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/> Договор № 5-е/23 от 02.08.2023 г.

5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/> Договор № 3-е/23К от 02.08.2023г.

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp?](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp?) ;

7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst>

2. Информационно-поисковые системы агентств «Бизнес-карта», ЗАО «АСУ-Импульс», «Российский генеральный регистр производителей товаров и услуг», «Независимые производители товаров и услуг России», «Регистр РАУ-Пресс»

3. Специализированные базы данных «Ценовой мониторинг»

4. База данных «Мировая экономика» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <http://info.minfin.ru/worldecon.php>

5. База статистических данных «Регионы России» Росстата - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156)

6. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>

7. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)
8. Справочная система Главбух –Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
9. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <http://budget.gov.ru/>
10. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/>
11. База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» - <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>
12. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
13. Базы данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)
14. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
15. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
16. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)
17. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [orv.gov.ru](http://orv.gov.ru)
18. База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» - <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по составлению кроссвордов;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации;
- рекомендации по выполнению курсовых работ и др.

***Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям***  
***Методические рекомендации для подготовки***  
***к практическим занятиям***

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов; составление кейсов по определенному алгоритму;
- составление и решение кроссвордов и др.

***Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов***

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Структура отчета по выполнению кейс-задания:

1. Титульный лист.
2. Формулировка кейс-задания.
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, выявление проблем, диагностика проблем, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к кейс-заданию или найденные решения.
6. Обоснование ответов.

***Методические рекомендации по составлению и***  
***решению кроссвордов***

Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала обучающийся более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму текущего контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;

- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения.

### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся***

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподавателю должен:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

### ***Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся***

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

*1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):*

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса и далее):*

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов;
- выполнение электронных презентаций и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование

коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

### ***Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации***

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить научные статьи, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

#### ***Вопросы для самоподготовки:***

1. Финансовые и социальные функции антикризисного управления.
2. Альтернативные концепции антикризисного управления предприятия.
3. Причины с точки зрения кредиторов, по которым целесообразнее сохранить предприятие как действующее.
4. Мероприятия по финансовому оздоровлению кризисного предприятия.
5. Роль инноваций в антикризисном управлении.
6. Виды антикризисных инноваций.
7. Показатели текущих финансовых результатов деятельности кризисного предприятия.
8. Признаки финансового кризиса на предприятии с точек зрения его владельцев и кредиторов.
9. Направления антикризисного управления с использованием специфических модификаций общепринятых видов анализа.
10. При каких условиях можно считать предприятие временно неплатежеспособным, а при каких – несостоятельным и подлежащим финансовому оздоровлению?
11. В чем должны заключаться первоочередные мероприятия по перестройке в организации работы и пересмотру условий контрактов с заказчиками и поставщиками (подрядчиками)?
12. Содержание более капиталоемких антикризисных инноваций по совершенствованию применяемых на предприятии производственных технологий.
13. “Продуктовые инновации” и их влияние на финансовое состояние кризисного предприятия.
14. Особенности управления персоналом на финансово-кризисном предприятии?



15. Возможности финансирования антикризисных продуктовых и процессных инноваций.
16. Цели и этапы бизнес-планы финансового оздоровления. Как он соотносится с производственно-сбытовым планом предприятия и бизнес-планами его антикризисных инвестиционных проектов?
17. Основная «деловая идея» финансового оздоровления предприятия.
18. Меры осуществления финансового оздоровления предприятия.
19. Какова роль антикризисных инвестиционных проектов в бизнес-плане финансового оздоровления предприятия, на что они могут быть нацелены и как могут классифицироваться по другим признакам?
20. Альтернативные определения кризиса.
21. Причины возникновения кризисов.
22. Задачи реактивного антикризисного управления.
23. Основные стадии кризисного процесса предприятия.
24. Основные процедуры банкротства.
25. Особенности банкротства отдельных категорий должников.
26. Диагностика финансового состояния неплатежеспособного предприятия.
27. Оценка вероятности наступления банкротства.
28. Симптомы наступления кризиса на предприятии.
29. Основные типы циклов экономических кризисов.
30. Практические аспекты антикризисного управления.

### ***Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций***

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада: определение целей; определение основной идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.
2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

#### **Требования к мультимедийной презентации**

Требования к структуре	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слайдов адекватно количеству представленной информации;</li> <li>• наличие титульного слайда;</li> <li>• наличие слайда с использованными источниками.</li> </ul>
Требования к содержанию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов);</li> <li>• содержание ценной, полной, понятной информации по теме;</li> <li>• отсутствие грамматических ошибок и опечаток.</li> </ul>
Требования к тексту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.</li> </ul>
Требования к шрифту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для информации – не менее кегля 18;</li> <li>• использование строчных букв.</li> </ul>
Требования к средствам наглядности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.);</li> <li>• использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением;</li> <li>• использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.</li> </ul>
Требования к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления;</li> <li>• Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации;</li> <li>• оправданное использование эффектов.</li> </ul>

### **Требования к рейтинг-контролю**

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ, утвержденного ученым советом ТвГУ 30.04.2020 г., протокол №8.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60
текущий контроль	40
модульный контроль	20
Экзамен	40
Итого:	100

### **VII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.
Учебная аудитория № 305, 301, 308, 315, 317, 318, 319	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук, стационарный или пе-

170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, доска, переносной ноутбук
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Стол, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кабинет тьюторов 332 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарный компьютер, принтер.

#### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			