

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФУП

УТВЕРЖДАЮ /О.М. Репина/  
(Ф.И.О. декана (директора института))

17.02.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б.1.2.7 Антикризисный менеджмент**

*(код и наименование дисциплины по учебному плану)*

Направление подготовки  
(специальность)

38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника

Бакалавр

*(бакалавр/магистр/специалист)*

Направленность

Организация и управление бизнесом

Курс 4  
Семестр 7

**Распределение учебного времени**

Трудоемкость по учебному плану	180 / 5	часов/зачетных единиц
Лекции	32	часов
Лабораторные работы	-	часов
Практические занятия	32	часов
Иная контактная работа	-	часов
Всего контактной работы (без учета экз.)	64	часов
Контактная работа по экзамену	6	часов
Курсовой проект (работа)	-	семестр
Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.)	80	часов
Самостоятельная работа по подготовке к экзамену	30	часов
Экзамен	7	семестр
Зачет	-	семестр
БРК, ДЗ	-	семестр

                      
(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент

Программу составили:

доцент, кандидат наук	МиБ	СОГЛАСОВАНО	Г.С. Цветкова
(должность)	(кафедра)		(И.О. Фамилия)

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина  
Кафедра менеджмента и бизнеса

(наименование кафедры)		
22.01.2025	протокол №	4
(дата)		

Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов
		(И.О. Фамилия)

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими) кафедрой(ами).

СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов
		(И.О. Фамилия)

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит выпускающая кафедра

СОГЛАСОВАНО	И.А. Сбоева
	(И.О. Фамилия)

Эксперт(ы): Мокеичев Алексей Николаевич, к.э.н., директор ООО "Принтекс"

Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 18.02.2025 г.

Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /Т.А. Смирнова/

## Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
1. ПК-1 Способен участвовать в управлении операционной деятельностью и бизнес-процессами организаций для решения стратегических и оперативных задач управления с применением современных информационных технологий (программ), методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	ПК-1.8 Понимает и применяет методы оценки компаний и реальных активов, использует результаты финансового и управленческого учета для анализа финансового состояния компании, методы диагностики кризиса.	<b>знания:</b> знает концепцию антикризисного менеджмента; институциональные основы антикризисного менеджмента для различных бизнес-субъектов; нормативную базу в области несостоятельности (банкротства) различных категорий должников; <b>умения:</b> умеет использовать методы диагностики различных типов кризиса организации; технологии антикризисного менеджмента; оценивать финансовое состояние различных категорий должников на соответствие критериям несостоятельности (банкротства); <b>навыки:</b> владеет навыками разработки антикризисной стратегии и определения функциональных задач для всех подсистем менеджмента организации исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

## Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП.

Дисциплина является обязательной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Логистика и управление закупками (ПК-1), 1С:Предприятие (ПК-1), ERP-системы поддержки принятия решений (ПК-1), Делопроизводство (ПК-1), Документационное обеспечение управления (ПК-1), Фискальный менеджмент (ПК-1), Управление продажами (ПК-1); практик: Производственная практика. Технологическая (проектно-технологическая) практика (ПК-1), Производственная практика. Технологическая (проектно-технологическая) практика (рассредоточенная) (ПК-1)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих дисциплинах: Менеджмент качества (ПК-1), Экономические пакеты прикладных программ (ПК-1), Бизнес-архитектура предприятия (ПК-1); практиках: Преддипломная практика (ПК-1); государственной итоговой аттестации в форме:

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы (ПК-1)

### Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: исследовательские, лекционные занятия, практические занятия

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: case-study, информационные, классическая лекция

### Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 7 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
<b>Концепция антикризисного менеджмента</b>	<b>49</b>	ПК-1
Лекция. Концепция антикризисного менеджмента и динамика социально-экономических систем.	4	
Лекция. Диагностика кризисного состояния организации: содержание, методы, показатели.	4	
Лекция. Альтернативные методы экспресс-диагностики финансового состояния предприятия-должника. зарубежная и отечественная практика.	4	
Практическое занятие. Опережающие и запаздывающие индикаторы кризисного состояния экономической конъюнктуры.	4	
Практическое занятие. Методы диагностики кризисного состояния различных подсистем менеджмента.	4	
Практическое занятие. Экспресс-диагностика финансового состояния предприятия-должника.	4	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашнего задания, изучение лекционного материала и подготовка к текущему и промежуточному контролю, работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, изучение дополнительного материала;	25	ПК-1
<b>Институциональные основы антикризисного менеджмента</b>	<b>45</b>	
Лекция. Институты антикризисного управления. Механизм банкротства организаций -должников.	4	
Лекция. Функции, ответственность кризисных менеджеров и арбитражных управляющих. Требования к антикризисным управляющим.	4	
Лекция. Особенности банкротства отдельных категорий должников. Градообразующих предприятий, естественных монополий. стратегических организаций.	2	
Практическое занятие. Информационные ресурсы антикризисного менеджмента. Проверка контрагентов.	2	
Практическое занятие. Особенности банкротства отдельных категорий должников. Банкротство кредитных и финансовых организаций.	4	

Практическое занятие. Банкротство отдельных категорий должников. Банкротство застройщика. Банкротство гражданина.	4	ПК-1
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашнего задания, изучение лекционного материала и подготовка к текущему и промежуточному контролю, работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, изучение дополнительного материала;	25	
<b>Технологии антикризисного менеджмента</b>	<b>50</b>	
Лекция. Антикризисные стратегии и технологии управления кризисной организацией. Инструменты антикризисного менеджмента	4	
Лекция. Теория и практика реструктуризации предприятий должников	4	
Лекция. Антикризисный менеджмент персонала. Основные требования российского законодательства.	2	
Практическое занятие. Общие и функциональные антикризисные стратегии организации. Принципы разработки, инструменты.	4	
Практическое занятие. План финансового оздоровления организации. Технологии реструктуризации.	4	
Практическое занятие. Менеджмент персонала в условиях кризиса организации.	2	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашнего задания, изучение лекционного материала и подготовка к текущему и промежуточному контролю, работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, изучение дополнительного материала;	30	
Иная контактная работа:	0	
Подготовка к экзамену	30	
Проведение экзамена	6	

## Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины (модуля) рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности. **Занятия лекционного типа** дают систематизированные знания по дисциплине (модулю), концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации. (при наличии)

Подготовка к **занятиям семинарского типа** включает ознакомление с планом практического (лабораторного) занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины (модуля).

Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины (модуля), оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным средством осуществления самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая

обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины (модуля), к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания хода освоения дисциплин представлены в рабочей программе. Формой промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) является экзамен.

## Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Учебно-методическое обеспечение

№№ п/п	Список используемой литературы	Количество экземпляров печатных изданий, имеющих в библиотеке, или электронный адрес издания (ресурса) в сети Интернет
<b>УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ</b>		
1.	Антикризисное управление [Текст] : методические указания к выполнению практических работ : [для студентов специальности 080507.65 "Менеджмент организации" и направления 080200.62 "Менеджмент" очной и заочной форм обучения] / М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО "Поволж. гос. технол. ун-т"; [сост.: Г. С. Цветкова, О. В. Полякова, О. С. Грозова]. Йошкар-Ола: ПГТУ, 2014. - 45 с. Экземпляры: всего 44.	44 / <a href="https://portal.volgatech.net/books/Cvetkova_antikrizisnoe_upravlenie_2014.pdf">https://portal.volgatech.net/books/Cvetkova_antikrizisnoe_upravlenie_2014.pdf</a>
2.	Лукаевич, Игорь Ярославович. Финансовый менеджмент [Текст : Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукаевич. 4-е изд. Москва: Юрайт, 2023. - 680 с ISBN 978-5-534-16271-4.	<a href="https://urait.ru/book/finansovyy-menedzhment-530723">https://urait.ru/book/finansovyy-menedzhment-530723</a>
3.	Шапкин, А. С. Теория риска и моделирование рисков ситуаций [Электронный ресурс] : учебник / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. 10-е изд. Москва: Дашков и К, 2023. - 874 с. ISBN 978-5-394-02170-1.	<a href="https://e.lanbook.com/book/316016">https://e.lanbook.com/book/316016</a>
4.	Косолапова, Марина Валентиновна. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] : учеб. / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. Москва: Дашков и К, 2020. - 248 с. ISBN 978-5-394-03761-0.	<a href="https://e.lanbook.com/book/229388">https://e.lanbook.com/book/229388</a>
5.	Маевская, Елена Борисовна. Экономика организации [Текст] : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 "Экономика", 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")] / Е. Б. Маевская. Москва: ИНФРА-М, 2020. - 349, [1] с. ISBN 978-5-16-012769-9. Экземпляры: всего 5.	5
<b>ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ</b>		
1.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	<a href="http://cyberleninka.ru">http://cyberleninka.ru</a>
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ</b>		
1.	Справочно-правовая система Консультант+	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>

2.	Информационно-правовой портал Гарант	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>
3.	Профессиональные справочные системы Техэксперт	<a href="http://www.cntd.ru">http://www.cntd.ru</a>

## 6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

№№ п/п	Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации	Перечень основного оборудования	Программное обеспечение
1.	515 (I)	Мультимедийный проектор Hitachi CP-X440 (1), ПК Моноблок RAMEC GALE Custom 21,5"/i3-3240/H61M/4DDR3/500SATA3/клава.,мышь (29), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ-Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач
2.	329а (I)	Телевизор LG 55" 55 LB650V (2), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ-Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач

## Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;
- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
- умение применять теоретические знания при решении практических заданий.

Шкала оценивания представлена ниже.

Уровень сформированности элементов компетенции	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Пороговый уровень	Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий.	удовлетворительно
Продвинутый уровень	Обучающийся твердо знает программный материал, излагает его грамотно и по существу, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения	хорошо
Высокий уровень	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, грамотно и логически стройно его излагает, дает исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. В ответе тесно увязывается теория с практикой, при этом обучающийся не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, показывает знакомство с монографической литературой, периодическими изданиями, правильно обосновывает принятые решения, свободно владеет разносторонними навыками, приемами выполнения практических работ	отлично

### 7.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля) и производится с применением технологии рейтингового контроля в соответствии с технологической картой дисциплины. Порядок составления технологической карты и алгоритм проведения процедуры оценивания видов деятельности обучающихся, направленных на освоение знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, по накопительной системе в баллах устанавливается положением о системе РИТМ в ФГБОУ ВО «ПГТУ»

### 7.2. Промежуточная аттестация обучающихся

Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

Примеры типовых контрольных заданий из базы фонда оценочных средств по образовательной программе.

#### Кейс: «Антикризисные решения»

Объект исследования - предприятие по производству отделочных материалов для строительства. Предприятие относится к группе средних предприятий. Является одним из старейших производителей в отрасли, было приватизировано и в настоящее время находится в частной собственности. Собственники являются топ-менеджерами. Предприятие выпускает широкий ассортимент однотипной продукции. Имеет три технологические линии, специализированные на выпуске ассортиментных групп. Старое отечественное оборудование было модернизировано с привлечением иностранных специалистов и в настоящее время позволяет выпускать товары, соответствующие по уровню качества зарубежным аналогам.



Однако, предприятие не имеет возможности производить продукцию для самых высокодоходных сегментов рынка. Продукция предприятия представлена на рынках регионов РФ, в СНГ и странах Балтии. Доля предприятия в общем объеме производства аналогичных товаров в РФ на момент начала проекта составляла порядка 5%. Проблемы, с которыми предприятие сталкивается в последнее время, заключаются в снижении объемов продаж, затоваривании склада традиционной продукцией.

#### **Задание к кейсу.**

1. К каким типом кризису столкнулось предприятие?
2. Опишите внутренние причины, которые привели к кризисному состоянию.
3. Какие внешние причины способствовали усилению кризисного состояния предприятия.
4. Предложите решения по «нейтрализации» кризисных факторов.

#### **Примеры тестовых заданий**

##### **1. Кто не имеет права на обращение в арбитражный суд о признании предприятия банкротом?**

- а) предприятие-должник;
- б) конкурсные кредиторы;
- в) уполномоченные органы;
- г) профсоюзный комитет предприятия.

##### **2. Какие меры должны предпринять учредители (участники) предприятия-должника при его финансовом кризисе в первую очередь?**

- а) ликвидировать предприятие;
- б) возбудить дело о банкротстве;
- в) принять меры по предупреждению банкротства;
- г) рассчитаться с кредиторами.

##### **3. Какое решение вправе принять руководство предприятия при введении наблюдения?**

- а) о реорганизации предприятия;
- б) создании филиалов и представительств;
- в) выплате дивидендов;
- г) внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия.

##### **4. На каком этапе между должником и кредитором может быть заключено мировое соглашение?**

- а) в любое время до возбуждения дела о несостоятельности;
- б) на любой стадии рассмотрения дела в арбитражном суде;
- в) в период проведения конкурсного производства;
- г) в случае погашения требований кредиторов.

##### **5. По федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» кто может рассматриваться в качестве кандидатуры внешнего управляющего?**

- а) временный управляющий;
- б) лицо, представленное кредиторами;
- в) представитель должника;
- г) лица, представленные в арбитражный суд саморегулируемой организацией арбитражных управляющих.

##### **6. Внешнее управление вводится:**

- а) для выполнения требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;
- б) восстановления платежеспособности предприятия и продолжения деятельности;
- в) выполнения обязательств перед кредиторами;
- г) ликвидации предприятия.

##### **7. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?**

- а) репрофилирование производства;
- б) закрытие нерентабельных производств;
- в) взыскание дебиторской задолженности;

г) погашение кредиторской задолженности.<sup>13</sup>

**8. Что из нижеперечисленного не относится к причинам неплатежеспособности организации?**

- а) низкая конкурентоспособность продукции;
- б) большие расходы на содержание жилищно-коммунального хозяйства;
- в) увеличение запасов, которые не увеличивают объемов производства и выручки;
- г) большая задолженность перед акционерами по выплате дивидендов.

**9. Досудебная санация предприятия - это...**

- а) приведение его статуса в соответствие с законодательством;
- б) изменение структуры предприятия;
- в) реорганизация системы управления;
- г) процедура восстановления платежеспособности предприятия-должника, применяемая учредителями (участниками), кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

**10. Внешнее управление предприятием - это...**

- а) процедура банкротства, применяемая к должнику с целью восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком;
- б) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику с целью обеспечения сохранности имущества должника;
- в) действия, направленные на устранение признаков банкротства предприятия;
- г) процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику с целью восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему

**Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации**

1. Концепция антикризисного менеджмента .
2. Кризисы в социально-экономических системах.
3. Отрицательные и положительные функции кризиса.
4. Этапы развития кризиса организации
4. Общие положения Федерального закона №127 «О несостоятельности (банкротстве)».
5. Наблюдение как процедура банкротства.
6. Финансовое оздоровление организации.
7. Внешнее управление как процедура банкротства.
8. Процедура конкурсного производства.
9. Конкурсная масса: сущность и структура.
10. Размер и порядок удовлетворения требований кредиторов.
11. Ликвидация предприятия: причины и виды.
12. Мировое соглашение как процедура банкротства.
13. Основные функции и права арбитражных управляющих.
14. Альтернативные методы диагностики банкротства.
15. Этапы диагностика банкротства.
16. Внешние причины кризисного состояния предприятий.
17. Внутренние причины кризисного состояния предприятий.
18. Банкротство стратегических предприятий и естественных монополий.
19. Особенности банкротства градообразующих предприятий.
20. Банкротство финансовых организаций.
21. Банкротство гражданина
22. Реструктуризация предприятий: сущность и виды.
23. Реструктуризация материальных активов и долговых обязательств.
24. Управление персоналом в кризисных ситуациях.
25. Антикризисный консалтинг.

27. Человеческий фактор в антикризисном управлении.

30. Экономическая и ликвидационная стоимость предприятия.