

Министерство просвещения Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики, менеджмента, маркетинга и технологий экономического  
образования

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.02.08 «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ»**

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Профиль программы «Прикладная экономика и бизнес-аналитика»

Автор(ы): канд. экон. наук, доцент, Л.Н. Бондарева  
доцент

Одобрена на заседании кафедры экономики, менеджмента, маркетинга и технологий  
экономического образования. Протокол от «24» декабря 2021 г. №5.

Рекомендована к использованию в образовательной деятельности научно-  
методической комиссией института ГСЭО РГППУ. Протокол от «13» января 2022 г.  
№5.

Екатеринбург  
2022

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Теория и практика антикризисного управления»: формирование у студентов теоретических знаний и практических и навыков в области антикризисного управления на предприятии. Раскрытие его особенностей и закономерностей с учетом современных подходов к данной проблематике и новейших разработок в теории и практике антикризисного управления в России и других странах.

Задачи:

- овладение научно-теоретическими и методологическими основами современного антикризисного управления социально-экономическими объектами, изучение закономерностей, объективных и субъективных факторов и причин появления кризисных явлений на предприятии;
- изучение регулирующей роли государства в сфере антикризисного управления и отношений несостоятельности, а также проблем саморегулирования в этой сфере;
- изучение правовых, организационных и финансовых основ антикризисного управления и банкротства, основ проведения реабилитационных и ликвидационных процедур, места и роли антикризисного управляющего;
- изучение методологии диагностирования финансово-экономического состояния предприятий, выявления факторов кризиса, освоение основ разработки стратегии и тактики антикризисного управления предприятием;
- изучение задач и особенностей финансового анализа и финансового менеджмента на неплатежеспособном предприятии, формирования его финансовой политики, получение практических навыков проведения анализа платежеспособности предприятий;
- освоение особенностей и методов финансового планирования и финансового прогнозирования на неплатежеспособном предприятии, получение практических навыков решения типовых задач;
- изучение инструментария антикризисного управления, включая различные виды реструктуризации, функции оценки и маркетинга, а также особенности инвестиционной политики на неплатежеспособном предприятии.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Теория и практика антикризисного управления» относится к формируемой участниками образовательных отношений части учебного плана.

Для изучения учебной дисциплины необходимы знания, умения и владения, формируемые следующими дисциплинами:

1. Технологии работы с информацией.
2. Правоведение.



### 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

- УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности;
- ПКС-2 Способен проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности субъектов рынка и составлять аналитическое обоснование принятых управленческих решений с учетом оценки рисков бизнес-модели функционирования организации;
- ПКС-3 Способен рассчитывать эффективность финансово-экономической деятельности субъектов рынка и анализировать индикаторы состояния компаний в условиях динамичной среды.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

Знать:

31. Основных категорий дисциплины, основных направлений анализа и диагностики хозяйственной деятельности;
32. Методов экономического анализа, которые применяются на разных этапах и направлениях анализа;
33. Приемов выявления и оценки резервов производства;
34. Направления использования результатов комплексного экономического анализа;
35. Обоснованно формулировать задачу распознавания для диагностики кризисных состояний предприятия.

Уметь:

- У1. Осуществлять выбор показателей состояния предприятия, исходя из анализа его финансовой, маркетинговой и производственной деятельности;
- У2. Провести экономический анализ в организации и основных ее структурных подразделениях;
- У3. Оценить производственный потенциал организации и его использование;
- У4. Определить финансовое состояние организации и тенденции его развития.

Владеть:

- В1. Методами анализа, систематизации и обобщения данных при оценке финансово-хозяйственной деятельности организации;
- В2. Навыками экономического чтения бухгалтерской, статистической отчетности;
- В3. Алгоритмами расчета системы показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность организации.



## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Объем дисциплины и виды контактной и самостоятельной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач. ед. (144 час.), семестр изучения – 8, распределение по видам работ представлено в табл. № 1.

Таблица 1. Распределение трудоемкости дисциплины по видам работ

Вид работы	Форма обучения
	очная
	Семестр изучения
	8 сем.
Кол-во часов	
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	144
Контактная работа, в том числе:	42
Лекции	14
Практические занятия	28
Самостоятельная работа студента	102
Промежуточная аттестация, в том числе:	
Экзамен	8 сем.

*\*Распределение трудоемкости по видам контактной работы для заочной формы обучения (при наличии) корректируется в соответствии с учебным планом заочной формы обучения.*

### 4.2 Содержание и тематическое планирование дисциплины

Таблица 2. Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля)	Сем.	Всего, час.	Вид контактной работы, час.			СРС
			Лекции	Практ. занятия	Лаб. работы	
1. Предмет дисциплины, основные понятия, особенности, термины и определения	8	32	2	6	-	24
2. Государственное регулирование антикризисного управления и банкротства (несостоятельности) предприятий	8	36	4	6	-	26



3. Основы разработки и реализации антикризисной стратегии управления предприятием	8	38	4	8	-	26
4. Общие методы и инструменты антикризисного управления предприятие	8	38	4	8	-	26

*\*Распределение часов по разделам (темам) дисциплины для заочной формы обучения осуществляется научно-педагогическим работником, ведущим дисциплину.*

### **4.3 Содержание разделов (тем) дисциплин**

#### **Раздел 1. Предмет дисциплины, основные понятия, особенности, термины и определения**

Тема 1.1 Кризисы в развитии социально-экономических систем: причины, факторы и последствия. Понятие кризисов социально-экономических систем. Относительное противоречие задач развития и функционирования социально-экономических систем. Причины возникновения и динамика развития кризисов. Типология и классификация кризисов. Кризисы экономического развития. Кризисы на макроэкономическом и на микроэкономическом уровнях. Причины возникновения. Фазы экономических циклов на макро и микро уровнях. Циклическое развитие предпринимательских структур (фазы микроуровня - зарождение, становление, подъем, спад, реорганизация или ликвидация). Внешние и внутренние факторы возникновения и развития кризисов в предпринимательских структурах. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий. Последствия кризисов. Альтернативы завершения кризисов (обновление системы, разрушение системы). Распознавание и диагностика кризисов. Построение системы диагностики.

Тема 1.2 Антикризисное управление: сущность, потребность, формы. Понятие антикризисного управления. Проблематика, цели и задачи антикризисного управления. Сферы применения антикризисного управления. Отличия антикризисного управления от управления стабильными системами. Антикризисное управление на различных фазах экономического цикла (мониторинг, регулирование, управление). Объекты (предприятие, регион) и субъекты (государственные и муниципальные органы, собственники, управляющие, кредиторы) антикризисного управления. Технология выработки управленческого решения. Особенности технологий антикризисного управления. Главная особенность - повышенная чувствительность к фактору времени. Оценка эффективности антикризисного управления. Факторы влияющие на эффективность антикризисного управления. Принципы антикризисного управления (ранняя диагностика, оперативность, адекватность, комплексность реагирования).



## **Раздел 2. Государственное регулирование антикризисного управления и банкротства (несостоятельности) предприятий**

Тема 2.1 Государственное антикризисное регулирование кризисных ситуаций Роль и место государственного антикризисного регулирования рыночной экономики. Государственная антикризисная политика при различном состоянии экономики (в стабильном, неустойчивом, кризисном состоянии). Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения. Две роли государства в антикризисном управлении. Публично правовая роль (законодательное регулирование, сбор налогов, организация финансовой системы, административное управление). Гражданско-правовая роль (государство участник гражданских отношений). Виды государственного антикризисного регулирования. Нормативно-правовое регулирование. Финансовое регулирование. Государственная промышленная политика. Регулирование процессов перераспределения доходов. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства). Роль института банкротства и его реализация в странах с развитой рыночной экономикой. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур. Финансовое оздоровление предприятий. Организационные, правовые и финансовые основы функционирования института финансового оздоровления и банкротства на современном этапе. Основные функции, цели и задачи государственных органов в сфере финансового оздоровления и банкротства.

Тема 2.2 Антикризисные управляющие – особенности государственного регулирования и саморегулирования деятельности Задачи и сфера деятельности антикризисных управляющих. Процедуры, осуществляемые по инициативе собственников и/или менеджмента предприятия (несудебные). Процедуры по решению арбитражного суда (судебные). Роль функции антикризисного управляющего (консультант, кризис-менеджер, арбитражный управляющий). Основные направления государственного регулирования деятельности арбитражных управляющих - подготовка, допуск в профессию, контроль (надзор) за профессиональной деятельностью. Особенности государственного регулирования в современных условиях. Общие и специальные требования к арбитражным управляющим. Система ответственности арбитражного управляющего за результаты своей деятельности. Имущественная и неимущественная ответственность. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих (СРОАУ). Требования к СРОАУ и основные функции. Организационные аспекты обеспечения деятельности арбитражных управляющих.

## **Раздел 3. Основы разработки и реализации антикризисной стратегии управления предприятием**

Тема 3.1 Система и механизм антикризисного управления Понятие системы антикризисного управления и ее основные характеристики. Механизмы и специфика методов антикризисного управления. Латентные средства в механизме



антикризисного управления. Человеческий капитал в механизме антикризисного управления. Аксиологические средства антикризисного управления. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

Тема 3.2 Процесс и технологии антикризисного управления Понятие технологии антикризисного управления. Разработка управленческих решений в технологии антикризисного управления. Аналитические операции в технологии антикризисного управления. Риски в технологии антикризисного управления. Контроллинг в технологии антикризисного управления.

Тема 3.3 Диагностика экономических кризисов в процессе антикризисного управления Диагностика как процесс определения состояния объекта, функции или системы путем реализации комплекса исследовательских процедур. Объекты, цели и задачи диагностики кризисов в предпринимательских структурах. Требования к диагностике. Этапы диагностики экономических кризисов. Комплексная бизнес – диагностика предприятия. Виды комплексной бизнес – диагностики. Ситуационный анализ, организационно – управленческий анализ, финансово – экономический анализ, производственно – хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала. Задачи, направление и содержание основных видов анализа при комплексной бизнес – диагностике. Диагностика – как основа для разработки и принятия правильных управленческих решений.

Тема 3.4 Разработка антикризисной стратегии и программ управления предприятием Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия. Факторы кризисов на различных стадиях жизненного цикла предприятия (эксплерент, пациент, виолент, коммутант, леталент). Взаимосвязь жизненного цикла предприятия и жизненного цикла продукции, предлагаемой на рынок. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса. Этапы разработки и реализации антикризисной стратегии управления, формирование ее целей. Устранение причин кризиса путем усиления или смягчения влияния соответствующих факторов с учетом имеющихся ограничений. Этапы разработки и реализации антикризисной стратегии управления предприятием (АСУП). Формирование целей АСУП. Устранение причин кризиса путем усиления или смягчения влияния соответствующих факторов с учетом имеющихся ограничений. Разработка антикризисной стратегии. Выявление факторов влияния, существенные и несущественные факторы. Антикризисные программы (комплекс мер направленных на достижение целей) и их ресурсное обеспечение. Задача формирования ресурсного баланса.

Тема 3.5 Разработка антикризисной стратегии и программ управления предприятием Реализация антикризисной стратегии управления предприятием. Контроль и оценка выполнения антикризисных программ. Корректировка антикризисных программ в рамках выбранной антикризисной стратегии. Оперативная корректировка антикризисной стратегии.



## **Раздел 4. Общие методы и инструменты антикризисного управления предприятием**

Тема 4.1 Финансовый анализ неплатежеспособной организации

Информационная база финансового анализа. Общие принципы проведения анализа финансового состояния организаций. Основные методы финансового анализа (горизонтальный, вертикальный, совмещенный, коэффициентный, факторный, трендовый, сравнительный). Основные показатели оценки финансового состояния кризисных предприятий. Использование консолидированных и аналитических форм. Анализ структуры баланса. Анализ и оценка финансовых результатов. Особое значение исследования динамики финансовых показателей в антикризисном управлении. Оценка ликвидности и платежеспособности организации. Оценка финансовой устойчивости организации. Оценка деловой активности и эффективности деятельности. Показатели оборачиваемости. Показатели рентабельности. Особенности финансового анализа кризисных предприятий (анализ ориентированный на оценку платежеспособности и перспектив ее утраты и/или восстановления). Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение.

Тема 4.2 Особенности финансового менеджмента в кризисных предприятиях Основные задачи финансового менеджмента в неплатежеспособной организации. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия. Классификация затрат предприятия и характер их поведения при изменении объемов производства в релевантном диапазоне. Элементы операционного анализа. Особенности целей и задач операционного анализа в антикризисном управлении. Общая схема расчета порога безубыточности и запаса финансовой прочности. Требуемая величина маржинального дохода для погашения долгов накопленных неплатежеспособным предприятием. Ограниченные возможности неплатежеспособных должников обеспечивать погашение за счет развития текущей деятельности. Трехфакторная модель (выручка, постоянные затраты, переменные затраты на единицу продукции) определения величины маржинального дохода, необходимого для восстановления платежеспособности организации.

Тема 4.3 Особенности финансового менеджмента в кризисных предприятиях Ассортиментная политика предприятия. Простой критерий оптимизации ассортимента. Ограничения при планировании производственной программы (по емкости рынка, по сырью и материалам, по производственным мощностям и трудовым ресурсам). Сложный критерий оптимизации ассортимента. Обоснование производства и реализации некоторых видов продукции ниже себестоимости.

Тема 4.4 Финансовое прогнозирование и финансовое планирование в неплатежеспособной организации. Задачи и специфика финансового прогнозирования. Определение посильного прироста оборота предприятия. Определение потребности во внешнем финансировании. Цели и задачи финансового планирования в неплатежеспособной организации.





Бюджетирование на кризисном предприятии. Общий бюджет, операционный и финансовый бюджеты. Методика составления основных бюджетов. Взаимосвязи и особенности планирования бюджетов производства и продаж продукции, бюджета затрат на основные материалы, затрат на оплату труда, общепроизводственных затрат, коммерческих и административных расходов. Бюджеты инвестиций и движения денежных средств. Финансовая реализуемость производственной программы. Прогнозный бюджет денежных средств – основа оценки реализуемости производственной программы. Критерии оценки. Основные способы преодоления локальных дефицитов денежного потока. Увеличение (перенос) поступлений в текущий и предыдущий периоды, сокращение (перенос) платежей в текущий и предыдущий периоды, внешние заимствования, другие способы.

Тема 4.5 Общие методы финансового оздоровления неплатежеспособных организаций. Инструментарий антикризисного управления. Несудебные процедуры санации и реструктурирования. Использование судебных процедур банкротства для целей финансового оздоровления. Реабилитационные и ликвидационные процедуры банкротства. Международный опыт банкротства и санации предприятий. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии. Реструктурирование неплатежеспособной организации как основная мера восстановления платежеспособности. Виды реструктурирования неплатежеспособной организации. Комплексное реструктурирование – реструктуризация собственности (или акционерного капитала), бизнеса, имущественного комплекса, задолженности, системы управления. Задачи и основные направления деятельности при проведении различных видов реструктуризации. Оценочная деятельность в антикризисном управлении. Основные функции оценки в процессе арбитражного управления предприятиями. Виды стоимости и основные методические подходы, используемые при оценке стоимости кризисных предприятий и объектов имущества. Особенности оценки действующего предприятия в процедурах банкротства. Определение ликвидационной стоимости предприятия - банкрота. Роль и место маркетинга в системе управления кризисным предприятием. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии. Антикризисная инвестиционная политика. Инвестиционный и инновационный потенциал неплатежеспособной организации. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении. Причины, стадии развития и методы разрешения конфликтов. Основные типы и причины конфликтов на кризисном предприятии. Политика управления персоналом кризисного предприятия.



## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для изучения дисциплины используются различные образовательные технологии:

1. Традиционные образовательные технологии, которые ориентируются на организацию образовательного процесса, предполагающую прямую трансляцию знаний от преподавателя к студенту (преимущественно на основе объяснительно-иллюстративных методов обучения). Учебная деятельность студента носит в таких условиях, как правило, репродуктивный характер.

2. Для поддержки самостоятельной работы обучающихся использованы информационно-коммуникационные образовательные технологии, в частности, облачные технологии, электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС), электронные средства обучения и электронно-библиотечные системы. При этом результативность организации самостоятельной работы обучающихся существенно повышается за счет доступности материалов, упорядоченности работ и возможности получения консультации преподавателя.

3. Игровые технологии основаны на теории активного обучения, для которых характерно применение имитационных и неимитационных технологий. Используется для проведения практических, семинарских и лабораторных занятий.

4. При реализации образовательной программы с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения:

- состав видов контактной работы по дисциплине (модулю), при необходимости, может быть откорректирован в направлении снижения доли занятий лекционного типа и соответствующего увеличения доли консультаций (групповых или индивидуальных) или иных видов контактной работы;

- информационной основой проведения учебных занятий, а также организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) являются представленные в электронном виде методические, оценочные и иные материалы, размещенные в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) университета, в электронных библиотечных системах и открытых Интернет-ресурсах;

- взаимодействие обучающихся и педагогических работников осуществляется с применением ЭИОС университета и других информационно-коммуникационных технологий (видеоконференцсвязь, облачные технологии и сервисы, др.);

- соотношение контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю) может быть изменено в сторону увеличения последней, в том числе самостоятельного изучения теоретического материала.



## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1 Основная литература

1. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление : учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>.
2. Антикризисное управление. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Юриспруденция» / А. О. Блинов, В. Я. Захаров, И. В. Захаров [и др.] ; под редакцией В. Я. Захарова. — 4-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 319 с. — ISBN 978-5-238-03112-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101911.html>
3. Мазниченко, В. Л. Антикризисное управление : курс лекций для студентов высших учебных заведений / В. Л. Мазниченко, И. Ю. Смирнова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. — 238 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108054.html>

### 6.2 Дополнительная литература

1. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2016. — 216 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/77290>. — Загл. с экрана.
2. Ефимов, О. Н. Банкротство и антикризисное управление : практикум / О. Н. Ефимов. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 115 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/50614.html>
3. Керимов, В.Э. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления: Учебное пособие для магистров [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2016. — 324 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93338>. — Загл. с экрана.

### 6.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

Интернет-ресурсы:

1. Библиотека менеджмента. Режим доступа: <http://management-rus.ru/ssil.php>
2. Информационно-правовой портал. Режим доступа: <http://www.garant.ru>
3. Российская национальная библиотека. Режим доступа: <http://www.rsl.ru>
4. Федеральная налоговая служба. Режим доступа: <https://www.nalog.ru/>
5. Федресурс. Режим доступа: <https://fedresurs.ru/>

Программное обеспечение:

1. Операционная система Windows.



2. Офисная система Office Professional Plus.

Информационные системы и платформы:

1. Система дистанционного обучения «Moodle».
2. Информационная система «Таймлайн».
3. Платформа для организации и проведения вебинаров «Mirapolis Virtual Room».

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

Перечень материально-технического обеспечения для реализации образовательного процесса по дисциплине:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.
2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского (практического) типа, проведения групповых и индивидуальных консультаций, проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Помещения для самостоятельной работы.

