

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Тверской государственный технический университет»**  
(ТвГТУ)

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Э.Ю. Майкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины части, формируемой участниками образовательных отношений  
Блока 1 «Дисциплины (модули)»

**«Разборка антикризисных стратегических управленческих решений»**

Направление подготовки магистров – 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) – Производственный менеджмент.

Типы задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий.

Форма обучения – очная и очно-заочная

Факультет управления и социальных коммуникаций  
Кафедра «Менеджмент»

Тверь 2021

Рабочая программа дисциплины соответствует ОХОП подготовки магистров в части требований к результатам обучения по дисциплине и учебному плану.

Разработчик программы к.э.н. доцент

О.П. Разинькова

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмент  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_.

Заведующий кафедрой

О.П. Разинькова

Согласовано:

Начальник учебно-методического  
отдела УМУ

Д.А. Барчуков

Начальник отдела  
комплектования  
зональной научной библиотеки

О.Ф. Жмыхова

## **1. Цели и задачи дисциплины**

**Целью изучения дисциплины** «Разборка антикризисных стратегических управленческих решений» получение фундаментального образования, развития у магистрантов экономики высокой культуры экономического мышления и способности умелого использования полученных знаний во всех областях профессиональной деятельности и при разработке антикризисной стратегии фирмы.

### **Задачи дисциплины:**

- изучение вопросов стратегического анализа и планирования деятельности кризисного предприятия;
- овладение методическими навыками использования основных формальных стратегических моделей; приемами разработки антикризисных стратегий;
- формирование навыков использования методов планирования в условиях неопределенности и риска и оценки эффективности разрабатываемых стратегий.

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

Дисциплина «Разработка антикризисных стратегических управленческих решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 ОП ВО. Освоение дисциплины опирается на теоретические знания, полученные магистрантом на предыдущем уровне высшего образования при изучении дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Анализ финансово-хозяйственной и производственной деятельности на предприятии», «Стратегии управления качеством»,.

Приобретенные знания в рамках дисциплины необходимы для формирования наряду с другими изучаемыми дисциплинами целостного представления о направлении «Менеджмент», а также при написании магистерской диссертации.

## **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

### **3.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине**

#### **Компетенция, закреплённая за дисциплиной в ОХОП:**

**ПК-2. Способен руководить разработкой системы интегральных показателей производственной, сбытовой, финансовой деятельности машиностроительной организации, корректировкой плановых показателей в ходе координационной работы со службами.**

#### **Индикаторы компетенций, закреплённых за дисциплиной в ОХОП:**

**ИПК-2.4.** Руководит разработкой системы интегральных показателей деятельности машиностроительной организации и корректирует плановые показатели в ходе координационной работы со службами, организует разработку мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению

рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов.

**Компетенция, закреплённая за дисциплиной в ОХОП:**

**ПК-5. Способен проводить анализ методов и алгоритмов планирования и учета в организации, внедрять оптимальные методы и алгоритмы планирования и учета в организации.**

**Индикаторы компетенций, закрепленных за дисциплиной в ОХОП:**

ИПК-5.1. Анализирует методы и алгоритмы планирования и учета в организации.

ИПК-5.2. Внедряет оптимальные методы и алгоритмы планирования и учета в организации, организует разработку прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию предприятия, тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли.

ИПК-5.3. Обрабатывает и анализирует результаты внедрения оптимальных методов и алгоритмов планирования и учета в организации.

ИПК-2.4.

**Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций**

**Знать:**

31. Принципы руководства разработкой системы интегральных показателей деятельности машиностроительной организации

**Уметь:**

У1. корректировать плановые показатели в ходе координационной работы со службами

**Иметь опыт практической подготовки:**

ПП1: организации разработки мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов

ИПК-5.1.

**Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций**

**Знать:**

32. Принципы анализа методов и алгоритмов планирования и учета в организации в области разработки стратегических управленческих решений

**Уметь:**

У2. Разрабатывать алгоритмы планирования и учета в организации в области стратегических антикризисных управленческих решений

**Иметь опыт практической подготовки:**

ПП2: . Разработки алгоритмов планирования и учета в организации в области стратегических антикризисных управленческих решений

ИПК-5.2.

**Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций**

**Знать:**

32. оптимальные методы и алгоритмы планирования и учета в организации,

**Уметь:**

У2. организовывает разработку прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию предприятия, тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли

**Иметь опыт практической подготовки:**

ПП2: разработки прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию предприятия, тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли

ИПК-5.3.

**Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций**

**Знать:**

32. Принципы и методики анализа результатов внедрения оптимальных методов и алгоритмов планирования и учета в организации в области стратегических антикризисных управленческих решений

**Уметь:**

У2. анализировать результаты внедрения оптимальных методов и алгоритмов планирования и учета в организации в области стратегических антикризисных управленческих решений

**Иметь опыт практической подготовки:**

ПП2: анализа результатов внедрения оптимальных методов и алгоритмов планирования и учета в организации в области стратегических антикризисных управленческих решений

**3.2. Технологии, обеспечивающие формирование компетенций**

Проведение лекций, практических и самостоятельных работ.

**4. Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы**

**ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ**

**Таблица 1а. Распределение трудоёмкости дисциплины по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Зачётных единиц	Академические часы
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	3	108
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>		39
в том числе:		
Лекции		13
Практические занятия (ПЗ)		26
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
<b>Самостоятельная работа</b>		69

<b>обучающихся (всего)</b>		
в том числе:		
Курсовая работа		50
Курсовой проект		не предусмотрен
Расчетно-графические работы		не предусмотрены
Другие виды самостоятельной работы: - подготовка к практическим работам и к их защите		19
Контроль текущий и промежуточный (бально-рейтинговый, зачёт)		0
<b>Практическая подготовка при реализации дисциплины (всего)</b>		76
Практические занятия (ПЗ)		26
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		50

### ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 16.** Распределение трудоёмкости дисциплины по видам учебной работы

Вид учебной работы	Зачётных единиц	Академические часы
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	3	108
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>		38
в том числе:		
Лекции		10
Практические занятия (ПЗ)		28
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
<b>Самостоятельная работа обучающихся (всего)</b>		70
в том числе:		
Курсовая работа		50
Курсовой проект		не предусмотрен
Расчетно-графические работы		не предусмотрены
Другие виды самостоятельной работы: - подготовка к практическим работам и к их защите		20
Контроль текущий и промежуточный (бально-рейтинговый, зачёт)		0
<b>Практическая подготовка при реализации дисциплины (всего)</b>		78
Практические занятия (ПЗ)		28
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		50

## 5. Структура и содержание дисциплины

### 5.1. Структура дисциплины

#### ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 2а.** Модули (разделы) дисциплины, трудоёмкость в часах и виды учебной работы.

Наименование модуля	Труд-ть	Лекц-ии	Прак-тич. занят-ия	Лаб. работ-ы	Сам. работа
1. Современные подходы к разработке антикризисной стратегии	15,5	1,5	3,5	-	10,5
2. Стратегический анализ организационной среды	15	2	4	-	9
3. Анализ конкуренции	15,5	1,5	3,5	-	10,5
4. Оптимизация бизнеса в условиях кризиса	15,5	2	4	-	9,5
5. Определение ключевых факторов успеха на рынке	15,5	2	3,5	-	10
6. Анализ и выбор стратегических альтернатив	15,5	2	4	-	9,5
7. Разработка антикризисной стратегии компании	15,5	2	3,5	-	10
<b>Всего на дисциплину</b>	<b>108</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>69</b>

#### ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 2б.** Модули (разделы) дисциплины, трудоёмкость в часах и виды учебной работы.

Наименование модуля	Труд-ть	Лекц-ии	Прак-тич. занят-ия	Лаб. работ-ы	Сам. работа
1. Современные подходы к разработке антикризисной стратегии	15,5	1	4	-	10,5
2. Стратегический анализ организационной среды	15	1,5	4	-	9,5
3. Анализ конкуренции	15,5	1,5	4	-	10
4. Оптимизация бизнеса в условиях кризиса	15,5	1,5	4	-	10
5. Определение ключевых факторов успеха на рынке	15,5	1,5	4	-	10
6. Анализ и выбор стратегических альтернатив	15,5	1,5	4	-	10
7. Разработка антикризисной стратегии компании	15,5	1,5	4	-	10
<b>Всего на дисциплину</b>	<b>108</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>70</b>

## 5.2 Содержание дисциплины

### **МОДУЛЬ 1 «Современные подходы к разработке антикризисной стратегии»**

Определяющие элементы стратегии. Уровни разработки стратегии организации и основные иерархические типы стратегий (корпоративная, деловая, функциональная, операционная). Классификация стратегий. Этапы разработки антикризисной стратегии.

### **МОДУЛЬ 2 «Стратегический анализ организационной среды»**

Анализ цепочки создания ценности. Модель построения цепочки. Основные и вспомогательные бизнес-процессы. Резервы для экономии. Анализ возможностей снижения себестоимости. Выявление «стратегически значимых» звеньев. SWOT-анализ как способ стратегической оценки внешней и внутренней среды предприятия. Оценка возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия с ранжированием и созданием корпоративного классификатора факторов. Выбор направлений антикризисных мер на основе данных анализа.

### **МОДУЛЬ 3 «Анализ конкуренции»**

Методика оценки конкурентной среды. Анализ ситуации в отрасли. Оценка влияния потенциальных конкурентов. Оценка конкурентной значимости услуг и товаров-заменителей. Конкурентные стратегии М. Портера. Измерение влияния поставщиков и потребителей. Выбор конкурентной антикризисной стратегии. Критерии выбора, возможные угрозы. Анализ конкурентов. Методика факторного анализа: оценка менеджмента конкурентов, их технических мощностей, кадрового потенциала, финансовых возможностей и пр. Сравнительный анализ.

### **МОДУЛЬ 4 «Оптимизация бизнеса в условиях кризиса»**

Модель БКГ, прогнозирование изменений в условиях кризиса. Анализ стратегических альтернатив. ABC и XYZ анализ как инструмент оптимизации ассортимента, клиентской базы и базы поставщиков. Выбор критериев для анализа. Выбор направлений оптимизации работы на уровне стратегических бизнес-единиц. Анализ критериев привлекательности отрасли в условиях кризиса, выбор приоритетов привлекательности и оценка для каждого сегмента рынка.

### **МОДУЛЬ 5 «Определение ключевых факторов успеха компании на рынке»**

Выбор факторов, их ранжирование. Выбор специфически факторов успеха, характерных для каждого рыночного сегмента. Сравнение факторов успеха компании с ближайшими конкурентами. Корректировка собственных данных с учетом полученных результатов.

### **МОДУЛЬ 6 «Анализ и выбор стратегических альтернатив»**

Оценка альтернатив с позиций финансового, рыночного и внутреннего конкурентных преимуществ. Стратегическая модель GE McKinsey: построение и методика оценки 9-ти конкурентных стратегий, способов реализации этих стратегий и анализа результатов. Выбор конкурентной позиции. Особенности модели Shell/DPM как инструмента принятия стратегических решений. Корреляция моделей стратегического анализа McKinsey и Shell. Матрица SPACE —



стратегическое положение организации в отрасли. Внутренние и внешние показатели. Использование матрицы SPACE.

### **МОДУЛЬ 7 «Разработка антикризисной стратегии компании»**

Каскадирование корпоративной антикризисной стратегии на функциональный уровень. Направления оптимизации: персонал, финансы, маркетинг, производство. Стратегические карты. Учет факторов риска и неопределенности, источники стратегического риска. Воздействие факторов риска. Методики уменьшения неопределенности и риска при разработке антикризисной стратегии фирмы. Контроль и оценка эффективности антикризисной стратегии.

## **5.3 Практические занятия**

### **ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ**

**Таблица 3а. Практические занятия и их трудоёмкость.**

<b>Порядковый номер модуля. Цель практического занятия</b>	<b>Тематика практического занятия</b>	<b>Трудоём- кость, ч</b>
<b>Модуль 1</b> <b>Цель:</b> изучение иерархии и типов антикризисных стратегий и этапов их разработки	1. Современные подходы к разработке антикризисной стратегии. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	3,5
<b>Модуль 2</b> <b>Цель:</b> изучение примеров построения и анализа цепочки создания ценности, анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды предприятия	1. SWOT-анализ в стратегической оценке внешней и внутренней среды предприятия. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	4
<b>Модуль 3</b> <b>Цель:</b> овладение методикой оценки конкурентной среды и выбора конкурентной антикризисной стратегии	1. Анализ конкурентной среды предприятия. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	3,5
<b>Модуль 4</b> <b>Цель:</b> освоение моделей и методов оптимизации стратегических бизнес-единиц	1. Анализ стратегических альтернатив на основе критериев привлекательности отрасли. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	4
<b>Модуль 5</b> <b>Цель:</b> исследование практических механизмов выявления ключевых факторов успеха и их роли в конкурентной привлекательности компании	1. Определение ключевых факторов успеха компании на рынке. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	3,5
<b>Модуль 6</b> <b>Цель:</b> изучение основных моделей принятия стратегических решений и их практического применения	1. Анализ стратегических моделей выбора альтернатив. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	4
<b>Модуль 7</b> <b>Цель:</b> изучение последовательной схемы разработки антикризисной стратегии и ее оптимизации по существенным факторам	1. Разработка антикризисной стратегии компании. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	3,5

## ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 3б. Практические занятия и их трудоёмкость.**

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоём- кость, ч
<b>Модуль 1</b> Цель: изучение иерархии и типов антикризисных стратегий и этапов их разработки	1. Современные подходы к разработке антикризисной стратегии. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	4
<b>Модуль 2</b> Цель: изучение примеров построения и анализа цепочки создания ценности, анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды предприятия	1. SWOT-анализ в стратегической оценке внешней и внутренней среды предприятия. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	4
<b>Модуль 3</b> Цель: овладение методикой оценки конкурентной среды и выбора конкурентной антикризисной стратегии	1. Анализ конкурентной среды предприятия. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	4
<b>Модуль 4</b> Цель: освоение моделей и методов оптимизации стратегических бизнес-единиц	1. Анализ стратегических альтернатив на основе критериев привлекательности отрасли. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	4
<b>Модуль 5</b> Цель: исследование практических механизмов выявления ключевых факторов успеха и их роли в конкурентной привлекательности компании	1. Определение ключевых факторов успеха компании на рынке. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	4
<b>Модуль 6</b> Цель: изучение основных моделей принятия стратегических решений и их практического применения	1. Анализ стратегических моделей выбора альтернатив. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	4
<b>Модуль 7</b> Цель: изучение последовательной схемы разработки антикризисной стратегии и ее оптимизации по существенным факторам	1. Разработка антикризисной стратегии компании. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	4

### 6. Самостоятельная работа обучающихся и текущий контроль успеваемости

#### 6.1 Цели самостоятельной работы

Формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

#### 6.2 Организация и содержание самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем курса по заданию преподавателя по рекомендуемым им источникам, в подготовке к практическим занятиям, текущему контролю успеваемости, зачета.

Предусмотрено 13 практических занятий, которые защищаются посредством тестирования или устного опроса (по желанию обучающегося). Максимальная оценка за выполненную работу — 10 баллов.

Выполнение всех практических работ обязательно. В случае невыполнения практической работы по уважительной причине студент имеет право выполнить письменный реферат по согласованной с преподавателем теме модуля, по которому пропущена практическая работа.

Возможная тематическая направленность реферативной работы для каждого учебно-образовательного модуля представлена в таблице 4.

Таблица 4. Темы рефератов

№ п/п	Модуль	Возможная тематика самостоятельной реферативной работы
1	Модуль 1	Понятие и роль стратегии в антикризисном управлении фирмой
		Антикризисное управление: понятие, проблематика и основные функции
		Сущность и основные характеристики антикризисного управления
		Этапы и методы диагностики кризиса
		Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения в кризисных условиях
2	Модуль 2	Антикризисное стратегическое управление персоналом
		Принципы подбора эффективной антикризисной команды
		Профилактические меры по повышению устойчивости фирмы в кризисных ситуациях
		Зависимость управления персоналом от выбранной стратегии поведения в кризисе
3	Модуль 3	Методология и методика анализа экономического состояния кризисной организации
		Специфика разработки стратегии управления предприятием в кризисной ситуации
		Основные меры по предупреждению банкротства организаций
		Приведение организационной структуры предприятия в соответствие с выбранной стратегией
		Методика выбора антикризисной стратегии и тактики
4	Модуль 4	Особенности стратегического менеджмента на предприятиях, находящихся в кризисном состоянии
		Государственная инновационная стратегия антикризисного развития
		Управленческие риски: сущность, классификация, методы оценки
5	Модуль 5	Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации
		Антикризисные действия менеджмента организации

№ п/п	Модуль	Возможная тематика самостоятельной реферативной работы
		Стратегия и тактика в антикризисном управлении
6	Модуль 6	Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления
		Как спрогнозировать появление кризисной ситуации в бизнесе
		Оптимизация управления предприятием в состоянии кризиса
		Основные направления антикризисного управления при угрозе банкротства
		Индикаторы кризисной ситуации в бизнесе
7	Модуль 7	Технологии принятия решений в антикризисном управлении
		Принятие управленческих решений в антикризисном управлении
		Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости
		Диагностика кризисов в процессах управления
		Инновации и инвестиции в антикризисном управлении
		Организация внедрения антикризисной стратегии
		Разработка первоначальной антикризисной тактики и стратегии
		Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении

Оценивание реферата по содержанию и качеству выполнения осуществляется путем устного опроса.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1 Основная литература

1. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08675-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517055> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=149499-0)
2. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08676-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517056> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=149500-0)
3. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510543>

(дата обращения: 03.04.2023). - (ID=106158-0)

4. Кочеткова, А.И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А.И. Кочеткова, Н.П. Кочетков. - Москва : Юрайт, 2023. - (Высшее образование). - Образовательная платформа Юрайт. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 13.09.2022. - ISBN 978-5-534-01617-8. - URL: <https://urait.ru/bcode/512864> . - (ID=149503-0)

## 7.2 Дополнительная литература

1. Новиков, А.И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах : учебное пособие для бакалавров / А.И. Новиков, Т.И. Солодкая. - Москва : Дашков и К, 2021. - (Учебные издания для бакалавров). - ЭБС Лань. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - ISBN 978-5-394-04492-2. - URL: <https://e.lanbook.com/book/229856> . - (ID=104977-0)
2. Халин, В.Г. Теория принятия решений : учебник и практикум для вузов : в 2 томах. Том 2 / В.Г. Халин, д.]. [и; Халин, В.Г., Аплеев Д.Б., Ботвин Г.А., [и др.]. - Москва : Юрайт, 2023. - (Высшее образование). - Образовательная платформа Юрайт. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 13.07.2022. - ISBN 978-5-534-03495-0. - URL: <https://urait.ru/bcode/512465> . - (ID=147251-0)
3. Халин, В.Г. Теория принятия решений в 2 т. : учебник и практикум для вузов. Том 1 / В.Г. Халин, д.]. [и; Халин, В.Г., [и др.]; под редакцией В. Г. Халина. - Москва : Юрайт, 2023. - (Высшее образование). - Образовательная платформа Юрайт. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - ISBN 978-5-534-03486-8. - URL: <https://urait.ru/bcode/511329> . - (ID=152812-0)
4. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособие для вузов : в составе учебно-методического комплекса / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукосуев. - 6-е изд. ; испр. - М. : Дашков и К, 2013. - 266 с. - (УМК-У). - Текст : непосредственный. - ISBN 978-5-394-01607-3 : 187 р. - (ID=97092-16)
5. Антикризисное управление : учеб. пособие / И.К. Ларионов [и др.]. - 6-е изд. ; перераб. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 289 с. - Библиогр. : с. 288 - 289. - Текст : непосредственный. - ISBN 978-5-91131-903-8 : 110 р. - (ID=80248-14)
6. Алексеева, Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения предприятия: теория и методология : монография / Н. И. Алексеева. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2018. — 372 с. — ISBN 978-5-6041177-2-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/166710> (дата обращения: 03.04.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. - (ID=154770-0)
7. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01091-5. —

- Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81839.html> (дата обращения: 03.04.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей. - (ID=154769-0)
8. Зуб, А.Т. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - 2-е изд. ; доп. и перераб. - Москва : Юрайт, 2023. - (Бакалавр. Академический курс). - Образовательная платформа Юрайт. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 14.09.2022. - ISBN 978-5-9916-3179-2. - URL: <https://urait.ru/bcode/523604> . - (ID=149502-0)
  9. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512182> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=113455-0)
  10. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511054> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=149501-0)
  11. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512730> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=154768-0)
  12. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511413> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=149498-0)
  13. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=106270-0)
  14. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510844> (дата обращения: 03.04.2023). - (ID=72369-0)
  15. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П.В. Иванов [и др.]; под редакцией П.В. Иванова. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2022. - (Высшее образование). - Образовательная платформа Юрайт. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. -

ISBN 978-5-534-10862-0. - URL: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-494754> . - (ID=134966-0)

### 7.3 Методические материалы

1. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине "Разработка антикризисных стратегических управленческих решений". Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент. Профиль: Производственный менеджмент : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-КП). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/122502> . - (ID=122502-0)

2. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине "Разработка антикризисных стратегических управленческих решений". Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент. Профиль: Производственный менеджмент : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-П). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/122498> . - (ID=122498-0)

3. Оценочные средства промежуточной аттестации в форме курсовой работы по дисциплине "Разработка антикризисных стратегических управленческих решений". Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент. Профиль: Производственный менеджмент : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-КП). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/122501> . - (ID=122501-0)

4. Оценочные средства промежуточной аттестации в форме экзамена по дисциплине "Разработка антикризисных стратегических управленческих решений". Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент. Профиль: Производственный менеджмент : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-Э). - Текст : электронный. - Режим доступа: с разрешения преподавателя. - (ID=122500-0)

5. Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине "Разработка антикризисных стратегических управленческих решений". Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент. Профиль: Производственный менеджмент : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-В). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/122499> . - (ID=122499-0)

6. Тезисы лекций по дисциплине "Разработка антикризисных стратегических управленческих решений". Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент. Профиль: Производственный менеджмент : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-Л). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/122497> . - (ID=122497-0)

7. Учебно-методический комплекс дисциплины "Разработка антикризисных стратегических управленческих решений". Направление

подготовки 38.04.02 Менеджмент. Направленность (профиль): Производственный менеджмент : ФГОС 3++ / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; сост. О.П. Разинькова. - 2022. - (УМК). - Текст : электронный. - 0-00. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/115445> . - (ID=115445-1)

#### **7.4 Программное обеспечение по дисциплине**

Операционная система Microsoft Windows: лицензии № ICM-176609 и № ICM-176613 (Azure Dev Tools for Teaching).

Microsoft Office 2007 Russian Academic: OPEN No Level: лицензия № 41902814.

#### **7.5. Специализированные базы данных, справочные системы, электронно-библиотечные системы, профессиональные порталы в Интернет**

ЭБС и лицензионные ресурсы ТвГТУ размещены:

1. Ресурсы: <https://lib.tstu.tver.ru/header/obr-res>
2. ЭК ТвГТУ: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/Web>
3. ЭБС "Лань": <https://e.lanbook.com/>
4. ЭБС "Университетская библиотека онлайн": <https://www.biblioclub.ru/>
5. ЭБС «IPRBooks»: <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Электронная образовательная платформа "Юрайт" (ЭБС «Юрайт»): <https://urait.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLIBRARY: <https://elibrary.ru/>
8. Информационная система "ТЕХНОРМАТИВ". Конфигурация "МАКСИМУМ" : сетевая версия (годовое обновление) : [нормативно-технические, нормативно-правовые и руководящие документы (ГОСТы, РД, СНИПы и др.). Диск 1, 2, 3, 4. - М. :Технорматив, 2014. - (Документация для профессионалов). - CD. - Текст : электронный. - 119600 р. – (105501-1)
9. База данных учебно-методических комплексов: <https://lib.tstu.tver.ru/header/umk.html>

УМК размещен: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/115445>

#### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

При изучении дисциплины «Разработка антикризисных стратегических управленческих решений» используются современные средства обучения: наглядные пособия, диаграммы, схемы.

Возможна демонстрация лекционного материала с помощью оверхед-проектора (кодоскопа) и мультипроектора.

#### **9. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

##### **9.1 Оценочные средства промежуточной аттестации в форме экзамена**

Учебным планом экзамен по дисциплине не предусмотрен.

##### **9.2. Оценочные средства промежуточной аттестации в форме зачёта**



Шкала оценивания промежуточной аттестации — «зачтено», «не зачтено».

1. Вид промежуточной аттестации в форме зачета: по результатам текущего контроля знаний обучающегося без дополнительных контрольных испытаний.

2. Критерии проставления зачета.

Иные нормы, регламентирующие процедуру проведения экзамена, представлены в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

### **9.3. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме курсовой работы**

Шкала оценивания промежуточной аттестации в форме курсовой работы — «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Примерная тематика курсовой работы:

1. Особенности антикризисного управления предприятием.
2. Кризис организации, причины возникновения и последствия.
3. Факторы кризисного состояния предприятия промышленного комплекса.
4. Диагностика кризисов в процессах управления.
5. Разработка антикризисной стратегии и ее реализация.
6. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием
7. Управление развитием человеческого капитала как фактор антикризисного развития организации
8. Методические подходы к диагностике финансового состояния и профилактике кризиса на предприятии.
9. Планирование деятельности предприятия в кризисной ситуации.
10. Мониторинг финансового состояния предприятия как инструмент диагностики кризиса.
11. Психологические аспекты антикризисного управления.
12. Разработка антикризисной стратегии организации.
13. Организационные преобразования в антикризисном управлении.
14. Социокультурные факторы антикризисного управления.
15. Антикризисная политика в управлении персоналом и принципы антикризисного управления персоналом
16. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении.
17. Корпоративная культура как фактор антикризисного управления.
18. Возможности инвестирования в кризисной ситуации и методические подходы к отбору проектов.
19. Учет фактора риска при финансовом оздоровлении предприятия.
20. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии организации.

Критерии оценки качества выполнения, как по отдельным разделам, так и работы в целом, определяются в соответствии с рейтинг-планом на курсовую работу по дисциплине. Оценивание работы в целом (интегральная оценка) осуществляется по сумме баллов по разделам, приведенным в рейтинг-плане на

курсовую работу. Разделы, которые выносятся на устную защиту, приведены в таблице 5.

Таблица 5. Оцениваемые показатели для проведения промежуточной аттестации в форме курсовой работы

№ раздела	Наименование раздела	Баллы по шкале уровня
-	Введение	Выше базового — 4 Базовый — 2 Ниже базового — 0
1	Теоретическая часть	Выше базового — 8 Базовый — 4 Ниже базового — 0
2	Практическая часть	Выше базового — 8 Базовый — 4 Ниже базового — 0
-	Заключение	Выше базового — 6 Базовый — 3 Ниже базового — 0
-	Библиографический список	Выше базового — 2 Базовый — 1 Ниже базового — 0

«отлично» — при сумме баллов от 23 до 28;

«хорошо» — при сумме баллов от 18 до 22;

«удовлетворительно» — при сумме баллов от 14 до 17;

«неудовлетворительно» — при сумме баллов 0 баллов, а также при любой сумме, если по какому-либо из приведенных в таблице 5 разделу работа имеет 0 баллов.

Суммарная оценка заносится в рейтинг-план дисциплины.

Требования и методические указания по структуре, содержанию и выполнению работы, а также критерии оценки, оформлены в качестве отдельно выпущенного документа на кафедре ТМ и М.

Защита курсовой работы проводится в течение двух последних недель семестра и выполняется в форме устной защиты в виде доклада на 5-7 минут с последующим ответом на поставленные вопросы, в ходе которых выясняется глубина знаний студента и самостоятельность выполнения работы.

В процессе выполнения обучающимся курсовой работой руководитель осуществляет систематическое консультирование.

Курсовая работа не подлежит обязательному внешнему рецензированию. Рецензия руководителя обязательна и оформляется в виде отдельного документа.

Курсовые работы хранятся на кафедре в течение трех лет.

## 10. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

Студенты перед началом изучения дисциплины ознакомлены с системами кредитных единиц и балльно-рейтинговой оценки, которые опубликованы и размещены на сайте вуза или кафедры.

В учебный процесс внедрена субъект-субъектная педагогическая технология, при которой в расписании каждого преподавателя определяется время консультаций студентов по закрепленному за ним модулю дисциплины.

Рекомендуется обеспечить студентов, изучающих дисциплину, электронными учебниками, учебно-методическим комплексом по дисциплине, включая методические указания к выполнению практических работ, а также всех видов самостоятельной работы.

#### **11. Внесение изменений и дополнений в рабочую программу дисциплины**

Кафедра ежегодно обновляет содержание рабочих программ дисциплин, которые оформляются протоколами заседаний дисциплин, форма которых утверждена Положением о рабочих программах дисциплин, соответствующих ФГОС ВО.