

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.07.2026 09:16:59  
Уникальный программный ключ:  
с379adf0ad4f91c6bf180b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«Российская международная академия туризма»**

Факультет менеджмента туризма  
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом  
18 февраля 2026 г.  
Протокол № 02-06-01

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор  
В.Ю. Питюков  
16 февраля 2026 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Антикризисное управление международных компаний»**

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль – «Управление бизнесом и логистика»  
квалификация (степень) выпускника – бакалавр  
**Б1.УОО.ДВ.04.02**

Рассмотрено и одобрено  
на заседании кафедры  
Протокол № 5 от 21 января 2026  
г.

Разработчик: Ополченова  
Е.В., к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента и экономики

Химки 2026

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины** - формирование у обучающихся компетенции ПК-1 средствами дисциплины «Антикризисное управление международных компаний».

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие задачи:

- усвоение основных теоретических концепций антикризисного менеджмента в международной логистике и управлении цепочками поставок;
- формирование понимания основных причин возникновения кризисных ситуаций (санкции, разрыв логистических цепочек, рост цен на топливо, дефицит транспорта и кадров, банкротство контрагентов), их развития и управления во время кризиса в международной логистике;
- изучение факторов, определяющих стили антикризисного управления логистическими компаниями на международных рынках (адаптация к санкциям, переориентация грузопотоков, поиск новых поставщиков и маршрутов);
- формирование умений и навыков анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями логистических компаний (транспортной, складской, маркетинговой, финансовой, кадровой), работающих на рынке международной логистики, с целью подготовки сбалансированных антикризисных управленческих решений.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОПОП, и содержания дисциплины (модуля):

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: ПК-1 Способен осуществлять тактическое и стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
	<b>ПК-1.</b> Способен осуществлять тактическое и стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях	ПК-1.1. Использует основные модели управления качеством для осуществления тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях	<b>Знает:</b> - основные модели и концепции управления качеством в компании при планировании и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях; - механизмы внедрения системы качества на принципах TQM при осуществления

		<p>ПК-1.2. Определяет необходимость антикризисного управления при осуществлении тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях</p> <p>ПК-1.3. Осуществляет экономическое планирование деятельности структурного подразделения организации, направленное на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов компании с целью достижения наибольшей эффективности работы организации</p> <p>ПК-1.4. Оценивает эффективность хозяйственной деятельности предприятия при осуществлении тактического и стратегического управления процессами</p>	<p>тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные виды кризисов и процедуры антикризисного управления;</li> <li>- экономический механизм функционирования предприятий;</li> <li>- принципы экономического планирования деятельности структурного подразделения организации, направленное на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов компании с целью достижения наибольшей эффективности работы организации;</li> <li>- экономические показатели результатов деятельности предприятия при осуществлении тактического и стратегического</li> </ul>
--	--	--	---

		<p>планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях</p>	<p>управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.</p> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить усовершенствование производственной системы на основе принципов TQM при планировании и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях;</li> <li>- использовать основные модели и концепции управления качеством в компании при планировании и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях;</li> <li>- определять необходимость антикризисного управления при осуществлении тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в</li> </ul>
--	--	---	---

			<p>международных компаниях;</p> <p>- использовать знания экономического механизма функционирования предприятий для осуществления тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях;</p> <p>- использовать принципы экономического планирования деятельности структурного подразделения организации, направленное на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов компании с целью достижения наибольшей эффективности работы организации</p> <p>- оценивать эффективность хозяйственной деятельности предприятия при осуществлении тактического и</p>
--	--	--	--

			<p>стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.</p> <p><b>Владеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки стратегии внедрения системы качества при планировании и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях;</li> <li>- навыками совершенствование управления производственными процессами при планировании и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях;</li> <li>- навыками определения необходимости антикризисного управления при осуществлении тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного</li> </ul>
--	--	--	--

			<p>подразделения в том числе в международных компаниях;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования принципов экономического планирования деятельности структурного подразделения организации, направленное на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов компании с целью достижения наибольшей эффективности работы организации;</li> <li>- навыками оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия при осуществлении тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.</li> </ul>
--	--	--	---

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП и этапы формирования компетенций

Дисциплина «Антикризисное управление на международных рынках» относится к дисциплинам обязательной части учебного плана и изучается в 5 семестре на очной форме обучения.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

##### 4.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		5
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	36	36
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	16	16
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))		
практические занятия (ЗСТ ПР)	16	16
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	2	2
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)		
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе</b>	36	36
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	34	34
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	2	2
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет)</b>		зачет
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	72	72
<b>зачетные единицы</b>	2	2

**5. Содержание дисциплины**  
**5.1. Содержание разделов дисциплины**

№ п/п	Разделы дисциплины	Содержание раздела
<b>I.</b>	Тема 1. Сущность и причины кризисов в международной логистике	<p>Понятие кризиса в деятельности международной логистической компании. Виды кризисов: стратегический (ошибки в выборе рынков и направлений развития), операционный (сбои в перевозках, складских операциях), финансовый (неплатёжеспособность клиентов, валютные риски, рост кредитной нагрузки), кризис ликвидности. Внешние причины кризисов в международной логистике: геополитические кризисы (санкции, закрытие границ, запрет транзита), экономические кризисы (спад производства и торговли, инфляция, рост цен на топливо), природные и техногенные катастрофы (пандемии, наводнения, аварии), конкурентные кризисы (демпинг, уход крупных игроков). Внутренние причины кризисов: неэффективное управление цепочками поставок, высокий износ автопарка, нехватка квалифицированных кадров, ошибки в планировании маршрутов, чрезмерная долговая нагрузка, низкая диверсификация клиентской базы. Этапы развития кризиса в логистической компании: латентный (скрытое накопление проблем), острый (проявление кризисных явлений), хронический (затяжной кризис), разрешение или ликвидация. Особенности кризисов в международной логистике: зависимость от внешнеполитических факторов, сложность прогнозирования, трансграничный характер последствий.</p>
<b>II.</b>	Тема 2. Диагностика кризисных явлений в логистической компании	<p>Диагностика кризиса как система раннего выявления признаков неблагополучия в деятельности международной логистической компании. Методы диагностики: анализ финансовой отчётности, мониторинг операционных показателей, экспертные оценки, стресс-тестирование цепочек поставок. Ключевые индикаторы кризиса в логистике: падение объёма перевозок, рост дебиторской задолженности, снижение рентабельности, увеличение простоев транспорта, рост текучести водителей, увеличение количества претензий клиентов. Система раннего предупреждения (Early Warning System) в логистике: разработка пороговых значений показателей, регулярный мониторинг, сигнальные индикаторы. Анализ чувствительности логистической компании к внешним шокам (рост цен на топливо, изменение курсов валют, закрытие маршрутов). Построение карты рисков логистической компании: идентификация ключевых рисков, оценка вероятности и влияния. Прогнозирование вероятности банкротства логистической компании: модели Альтмана, Спрингейта, Зайцевой, их применение и ограничения. Диагностика кризисов в цепочках</p>

		поставок: выявление узких мест, поставщиков с высоким риском сбоев, альтернативные маршруты.
<b>III.</b>	Тема 3. Методы и стратегии антикризисного управления в международной логистике	Антикризисное управление как система мер по предотвращению, смягчению и преодолению кризисных явлений в логистической компании. Стратегии антикризисного управления в логистике: профилактическая (предупреждение кризиса), реактивная (реагирование на кризис), стратегическая (изменение бизнес-модели). Методы антикризисного управления на оперативном уровне: оптимизация маршрутов, сокращение издержек (топливо, ремонт), реструктуризация автопарка (продажа лишнего транспорта, лизинг), переговоры с кредиторами о реструктуризации долга, работа с дебиторской задолженностью (факторинг, уступка прав). Методы на тактическом уровне: диверсификация клиентской базы и маршрутов, переориентация на новые рынки (Китай, Индия, Турция, страны СНГ), поиск альтернативных поставщиков топлива и запчастей, внедрение антикризисных IT-решений (мониторинг, оптимизация). Методы на стратегическом уровне: реструктуризация бизнеса (выделение убыточных подразделений), смена бизнес-модели (переход от перевозок к 3PL-услугам), стратегические альянсы с другими перевозчиками и экспедиторами. Антикризисные меры в международных перевозках: пересмотр маршрутов в обход санкционных зон, использование дружественных стран для транзита, развитие мультимодальных перевозок, страхование внешнеполитических и валютных рисков.
<b>IV.</b>	Тема 4. Управление кризисными ситуациями и восстановление после кризиса в логистике	Управление в условиях острого кризиса в международной логистике: создание антикризисного штаба, введение режима экономии, приоритизация клиентов и маршрутов, оперативное информирование клиентов и партнёров, переговоры с контрагентами о переносе сроков и оплат. Коммуникации во время кризиса: прозрачность для клиентов (информирование о сбоях), взаимодействие с кредиторами и инвесторами, управление репутацией (антикризисный PR). Правовые аспекты антикризисного управления: форс-мажорные оговорки в контрактах, процедура банкротства (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство), досудебная санация. Реструктуризация логистического бизнеса после кризиса: продажа непрофильных активов, сокращение персонала, консолидация филиалов, пересмотр стратегии. Меры по восстановлению платёжеспособности: рефинансирование долга, привлечение инвестиций,

		субсидии и господдержка для системообразующих перевозчиков. Посткризисное развитие логистической компании: извлечение уроков, корректировка системы риск-менеджмента, укрепление отношений с надёжными партнёрами, создание резервов (финансовых, страховых запасов). Примеры успешного антикризисного управления в российских логистических компаниях: переориентация с Европы на Азию, развитие параллельного импорта, использование транспортного коридора «Север – Юг», адаптация к санкциям.
--	--	---

## 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий, коды формируемых компетенций

### 5.2.1. Очная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)				СРО
			Итого	в том числе			
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)	
<b>Разделы дисциплины и наименование тем</b>							
Тема 1. Сущность и причины кризисов в международной логистике	ПК-1	16	8	4		4	8
Тема 2. Диагностика кризисных явлений в логистической компании	ПК-1	18	8	4		4	10
Тема 3. Методы и стратегии антикризисного управления в международной логистике	ПК-1	16	8	4		4	8
Тема 4. Управление кризисными ситуациями и восстановление после кризиса в логистике	ПК-1	16	8	4		4	8
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ПК-1	2	2				2
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет)</b>	ПК-1	4	2				2
Всего часов		72	36	16		16	4

### 1. Контактная и самостоятельная работа обучающихся

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя: занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные

аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)**

#### **Тема 1. Сущность и причины кризисов в международной логистике**

**Цель занятия:** формирование системного понимания сущности и причин кризисов в международной логистике для осуществления тактического и стратегического управления процессами планирования на уровне структурного подразделения.

**Компетенции:** ПК-1 Способен осуществлять тактическое и стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие внешние и внутренние факторы наиболее часто приводят к кризису в международной логистической компании? Как распознать кризис на ранней стадии?

#### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Понятие и виды кризисов в деятельности международной логистической компании.
2. Внешние причины кризисов: геополитические, экономические, природные, конкурентные.
3. Внутренние причины кризисов: неэффективное управление цепочками поставок, износ автопарка, нехватка кадров.
4. Этапы развития кризиса в логистической компании: латентный, острый, хронический, разрешение или ликвидация.
5. Особенности кризисов в международной логистике: зависимость от внешнеполитических факторов, сложность прогнозирования.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков анализа причин кризиса. Обучающимся предлагается описание международной логистической компании, у которой снизилась рентабельность, выросла дебиторская задолженность, участились задержки поставок. Необходимо определить внешние и внутренние причины кризиса (5–7 причин), оценить этап развития кризиса. Результат оформить в виде краткого аналитического отчёта.

#### **Тема 2. Диагностика кризисных явлений в логистической компании**

**Цель занятия:** формирование навыков диагностики кризисных явлений в логистической компании для тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства.

**Компетенции:** ПК-1 Способен осуществлять тактическое и стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие индикаторы наиболее точно сигнализируют о приближении кризиса в логистическом подразделении? Как организовать систему раннего предупреждения?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Методы диагностики кризиса: анализ финансовой отчётности, мониторинг операционных показателей, экспертные оценки.
2. Ключевые индикаторы кризиса в логистике: падение объёма перевозок, рост дебиторской задолженности, снижение рентабельности.
3. Система раннего предупреждения (Early Warning System) в логистическом подразделении.
4. Анализ чувствительности логистической компании к внешним шокам.
5. Прогнозирование вероятности банкротства: модели Альтмана, Спринггейта, Зайцевой.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков диагностики кризиса. Обучающимся предлагаются данные о работе транспортного подразделения за последние 6 месяцев. Необходимо рассчитать ключевые индикаторы (3–4 показателя), определить пороговые значения, сделать вывод о наличии кризисных явлений. Результат оформить в виде краткого диагностического заключения.

**Тема 3. Методы и стратегии антикризисного управления в международной логистике**

**Цель занятия:** формирование навыков выбора и применения методов антикризисного управления в международной логистике для тактического и стратегического управления процессами планирования на уровне структурного подразделения.

**Компетенции:** ПК-1 Способен осуществлять тактическое и стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие методы антикризисного управления наиболее эффективны для транспортного подразделения в условиях санкций и переориентации грузопотоков?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Стратегии антикризисного управления в логистике: профилактическая, реактивная, стратегическая.
2. Методы антикризисного управления на оперативном уровне: оптимизация маршрутов, сокращение издержек, реструктуризация автопарка.
3. Методы на тактическом уровне: диверсификация клиентской базы и маршрутов, переориентация на новые рынки.
4. Методы на стратегическом уровне: реструктуризация бизнеса, смена бизнес-модели, стратегические альянсы.
5. Антикризисные меры в международных перевозках: пересмотр маршрутов в обход санкционных зон, использование дружественных стран.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков выбора антикризисных мер. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания потеряла 40% объёма перевозок

из-за закрытия европейских маршрутов. Необходимо предложить 3 оперативные меры, 2 тактические и 1 стратегическую меру для выхода из кризиса. Результат оформить в виде плана антикризисных мероприятий.

#### **Тема 4. Управление кризисными ситуациями и восстановление после кризиса в логистике**

**Цель занятия:** формирование навыков управления кризисными ситуациями и восстановления после кризиса для тактического и стратегического управления процессами организации производства в международной логистике.

**Компетенции:** ПК-1 Способен осуществлять тактическое и стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения в том числе в международных компаниях.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Как организовать работу логистического подразделения в условиях острого кризиса? Какие меры по восстановлению после кризиса наиболее эффективны?

#### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Управление в условиях острого кризиса: создание антикризисного штаба, введение режима экономии, приоритизация клиентов.
2. Коммуникации во время кризиса: прозрачность для клиентов, взаимодействие с кредиторами и инвесторами.
3. Правовые аспекты антикризисного управления: форс-мажор, процедура банкротства, досудебная санация.
4. Реструктуризация логистического бизнеса после кризиса: продажа активов, сокращение персонала, консолидация филиалов.
5. Посткризисное развитие: извлечение уроков, корректировка риск-менеджмента, создание резервов.

**3. Практическое задание с целью формирования навыков управления кризисом и восстановления.** Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания вышла из кризиса, но столкнулась с оттоком клиентов и нехваткой оборотных средств. Необходимо разработать план посткризисного восстановления (4–5 мероприятий), предложить меры по удержанию клиентов и привлечению инвестиций. Результат оформить в виде краткого плана восстановления.

### **6.2. Самостоятельная работа обучающихся**

#### **Тема 1. Сущность и причины кризисов в международной логистике**

**Цель занятия:** формирование системного понимания сущности и причины кризисов в международной логистике для осуществления тактического и стратегического управления процессами планирования на уровне структурного подразделения.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Понятие и виды кризисов в деятельности международной логистической компании;
2. Внешние причины кризисов в международной логистике (геополитические, экономические, природные, конкурентные);
3. Внутренние причины кризисов: неэффективное управление цепочками поставок, износ автопарка, нехватка кадров, ошибки в планировании;
4. Этапы развития кризиса в логистической компании и особенности кризисов в международной логистике.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков анализа причин кризиса. Обучающимся предлагается описание международной логистической компании, у которой снизилась рентабельность, выросла дебиторская задолженность, участились задержки поставок. Необходимо определить внешние и внутренние причины кризиса (5–7 причин), оценить этап развития кризиса. Результат оформить в виде краткого аналитического отчёта.

## **Тема 2. Диагностика кризисных явлений в логистической компании**

**Цель занятия:** формирование навыков диагностики кризисных явлений в логистической компании для тактического и стратегического управления процессами планирования и организации производства.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Методы диагностики кризиса в логистической компании (анализ отчётности, мониторинг показателей, экспертные оценки);
2. Ключевые индикаторы кризиса в логистике: падение объёма перевозок, рост дебиторской задолженности, снижение рентабельности;
3. Система раннего предупреждения (Early Warning System) и анализ чувствительности к внешним шокам;
4. Прогнозирование вероятности банкротства логистической компании: модели Альтмана, Спрингейта, Зайцевой.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков диагностики кризиса. Обучающимся предлагаются данные о работе транспортного подразделения за последние 6 месяцев (объём перевозок, дебиторская задолженность, рентабельность, количество претензий). Необходимо рассчитать ключевые индикаторы (3–4 показателя), определить пороговые значения, сделать вывод о наличии кризисных явлений. Результат оформить в виде краткого диагностического заключения.

## **Тема 3. Методы и стратегии антикризисного управления в международной логистике**

**Цель занятия:** формирование навыков выбора и применения методов антикризисного управления в международной логистике для тактического и стратегического управления процессами планирования.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Стратегии антикризисного управления в логистике: профилактическая, реактивная, стратегическая;
2. Методы антикризисного управления на оперативном уровне (оптимизация маршрутов, сокращение издержек, реструктуризация автопарка);
3. Методы на тактическом уровне (диверсификация клиентской базы и маршрутов, переориентация на новые рынки);
4. Методы на стратегическом уровне (реструктуризация бизнеса, смена бизнес-модели, стратегические альянсы).

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков выбора антикризисных мер. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания потеряла 40% объёма перевозок из-за закрытия европейских маршрутов. Необходимо предложить 3 оперативные меры, 2 тактические и 1 стратегическую меру для выхода из кризиса. Результат оформить в виде плана антикризисных мероприятий.

## **Тема 4. Управление кризисными ситуациями и восстановление после кризиса в логистике**

**Цель занятия:** формирование навыков управления кризисными ситуациями и восстановления после кризиса для тактического и стратегического управления процессами организации производства.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Управление в условиях острого кризиса: создание антикризисного штаба, введение режима экономии, приоритизация клиентов;
2. Коммуникации во время кризиса: взаимодействие с клиентами, кредиторами, инвесторами, антикризисный PR;
3. Правовые аспекты антикризисного управления: форс-мажор, процедура банкротства, досудебная санация;
4. Реструктуризация логистического бизнеса после кризиса и посткризисное развитие.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков управления кризисом и восстановления. Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания вышла из кризиса, но столкнулась с оттоком клиентов и нехваткой оборотных средств. Необходимо разработать план посткризисного восстановления (4–5 мероприятий), предложить меры по удержанию клиентов и привлечению инвестиций. Результат оформить в виде краткого плана восстановления.

### **6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации**

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

- 1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;
- 2) изучение учебной и научной литературы;
- 3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- 4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- 5) подготовку к практическим занятиям;
- 6) подготовку к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

## **7. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Основная:**

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598392>
2. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 414 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-1322-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/600150>
3. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17806-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583075>

### **Дополнительная:**

1. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589437>
2. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584374>

## **9. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

### **9.1. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных**

1. <https://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт Министерства экономического развития;
2. <https://rosstat.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики;
3. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения РСТ, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;
4. <http://www.fas.gov.ru> - Федеральная антимонопольная служба;
5. <http://www.rosreestr.ru> - Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии;
6. <http://www.fedsfm.ru> - Федеральная служба по финансовому мониторингу;
7. <https://russpass.ru> – Цифровая экосистема в туризме (Набор услуг для планирования путешествий по России и участников туристской отрасли);
8. <https://национальныепроекты.пф/projects/turizm> - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»;
9. <https://russia.travel> - Информационный портал о туризме в России;
10. <https://www.tourdom.ru> - Профессиональный портал о туризме;

11. <https://profi.travel> - Профессиональный портал о туризме «Profi Travel»;
12. <https://tonkosti.ru> - Портал «Тонкости туризма»;
13. <https://www.tourdom.ru/hotline> - Электронный журнал «Горячая линия. Туризм»;
14. <https://www.atorus.ru> - Официальный сайт Ассоциации туроператоров России;
15. <https://favt.gov.ru> - Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация);
16. <https://mintrans.gov.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;
17. <https://customs.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной таможенной службы;
18. <https://www.rosпотребнадзор.ru> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор);
19. <https://www.iata.org> - Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА);
20. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;
21. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;
22. <https://www.sciencealert.com> - Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;
23. <https://sciencepublishinggroup.com> - Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

## 9.2. Ежегодно обновляемые информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;
2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

## 10. Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

## 11. Электронные образовательные ресурсы

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. ЭБС «Юрайт»;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебная аудитория (кабинет экономических дисциплин) для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: оборудование: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкафы, учебная доска, стенды; технические средства обучения: ПК, экран, проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены: персональные компьютеры (10 шт.) с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Комплект мебели

РМАТ обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).