



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Брянский государственный технический университет

Кафедра "Экономика и менеджмент"

«УТВЕРЖДАЮ»

Первый проректор университета

_____ В.И. Попков
«__» _____ 2005 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины СД. 04

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

специальность 080507 – «Менеджмент организации»

Вид учебной нагрузки	Объём в часах			
	7-й семестр	8-й семестр	9-й семестр	Всего
Лекции	34	34	34	102
Практические занятия	34	34	68	136
Курсовая работа			+	
Зачёт	+	+	+	
Экзамен			+	
Всего аудиторных занятий				
Самостоятельная работа	82	82	48	212
И т о г о	150	150	150	450

Брянск 2005

Рабочая программа разработана на основании требований Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080507 – «Менеджмент организации».

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры «ЭиМ» 2.12.05 (Протокол №).

Разработали: В.В. Евенко, доц.
Т.П. Терешкова, доц.
Е. А. Ларичева, асс.

Заведующий кафедрой «ЭиМ»

Д.В. Ерохин

Согласовано:

Декан ФЭИ

К.В. Дергачёв

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина "Антикризисный менеджмент" дает студентам комплекс знаний в области: правовых основ исполнения процедур банкротства и арбитражного процесса, антикризисного управления и финансового оздоровления предприятий и кредитных организаций, антикризисного менеджмента, финансового анализа и мониторинга деятельности предприятия, его диагностики и предупреждения неплатежеспособности и несостоятельности.

2. ТРЕБОВАНИЯ К ИТоговым знаниям выпускника

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

з н а т ь :

- основы организации финансового и денежно-кредитного регулирования;
- основы аналитической работы по распознаванию ранних признаков несостоятельности предприятия;
- общие положения реструктуризации кредиторской задолженности;
- методы оценки управленческих рисков;
- методы оценки инвестиционных ресурсов;
- правовое содержание процедур финансового оздоровления и банкротства предприятия.

у м е т ь :

- определить ранние признаки несостоятельности предприятия;
- разработать план финансового оздоровления предприятия;
- проанализировать финансовые результаты деятельности предприятия.

и м е т ь п р е д с т а в л е н и е :

- о методиках прогнозирования вероятности банкротства предприятия;
- о тенденциях циклического развития предприятия;
- о теории решения изобретательских задач (ТРИЗ).

3. СВЯЗЬ (ЛОГИЧЕСКАЯ УВЯЗКА) КУРСА С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ

Настоящая дисциплина базируется на знании таких дисциплин, как «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Кадровый менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Маркетинг», «Инвестиционный менеджмент» «Статистика».

4. ТРЕБОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидность кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Стратегия и тактика антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Человеческий фактор антикризисного управления.

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Содержание разделов дисциплины	Кол-во часов
1	2	3
1	Введение	1
	РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	
2	Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии организации. Понятие и природа кризисов. Типология кризисов; распознавание кризисов. Неплатежеспособность как форма проявления кризиса.	5
3	Тема 2. Сущность, содержание антикризисного управления Понятие, стадии и процедуры антикризисного управления. Формирование антикризисной команды. Эффективность антикризисного управления.	4
4	Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Антикризисное управление. Антикризисное регулирование. Компетенция федеральных органов исполнительной власти в сфере финансового оздоровления и банкротства предприятий. Кадровое обеспечение антикризисного управления. Государственное антикризисное управление в странах с развитой рыночной экономикой.	5
5	Тема 4. Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятия. Основные варианты аналитической работы. Ранние признаки несостоятельности предприятия. Нормативная система критериев для оценки неплатежеспособности предприятия. Виды анализа неплатежеспособного предприятия.	9

1	2	3
6	<p>Тема 5. Кризисы в развитии организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.</p>	5
	<p>РАЗДЕЛ 2. ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.</p>	
7	<p>Тема 6. Основные черты антикризисного управления. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Возможность, необходимость и проблемы антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.</p>	5
8	<p>Тема 7. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. Разработка стратегий функциональных подсистем. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Организация осуществления антикризисной стратегии.</p>	8
9	<p>Тема 8. Особенности разработки плана финансового оздоровления. Преодоление финансовых трудностей при ранней и острой стадиях банкротства. Прогнозирование сценариев развития внутренней и внешней среды предприятия. Особенности плана финансового оздоровления предприятия. Порядок разработки плана финансового оздоровления.</p>	5
10	<p>Тема 9. Реструктуризация предприятия. Содержание понятия «реструктуризация». Реструктуризация собственности. Реструктуризация производства. Реструктуризация системы управления. Реструктуризация активов.</p>	4
11	<p>Тема 10. Реструктуризация кредиторской задолженности. Общие положения. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды. Погашение задолженности за счет отчуждения имущества. Другие способы уменьшения налоговых обязательств предприятия - должника.</p>	3
12	<p>Тема 11. Инновации в антикризисном управлении. Виды антикризисных инноваций. Выбор и освоение продуктовых новшеств. Процессные антикризисные нововведения. Финансирование антикризисных инноваций.</p>	5
13	<p>Тема 12. Риски в антикризисном управлении. Природа и классификация управленческих рисков. Антикризисное управление риском. Методы оценки регионального инвестиционного риска.</p>	5

1	2	3
14	<p>Тема 13. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.</p> <p>Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Методы оценки инвестиционных проектов.</p>	4
	<p>РАЗДЕЛ 3. ПРАВОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕДУР ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ</p>	
15	<p>Тема 14. Наблюдение.</p> <p>Возбуждение дела о несостоятельности (банкротстве). Сущность и порядок введения наблюдения. Последствия введения процедуры наблюдения. Временный управляющий, его права и обязанности. Завершение наблюдения и выбор дальнейшей процедуры банкротства.</p>	4
16	<p>Тема 15. Финансовое оздоровление.</p> <p>Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления. Управление должником в ходе финансового оздоровления. Роль административного управляющего в процессе финансового оздоровления предприятия. Окончание процедуры финансового оздоровления.</p>	3
17	<p>Тема 16. Внешнее управление.</p> <p>Правовой режим внешнего управления. Права и обязанности внешнего управляющего. Меры по восстановлению платежеспособности должника, предусмотренные законом. План внешнего управления. Завершение процедуры внешнего управления.</p>	4
18	<p>Тема 17. Конкурсное производство.</p> <p>Сущность, последствия открытия процедуры конкурсного производства. Конкурсный управляющий. Расчеты с кредиторами и завершение конкурсного производства. Упрощенные процедуры банкротства.</p>	3
19	<p>Тема 18. Мировое соглашение.</p> <p>Сущность и условия заключения мирового соглашения. Утверждение мирового соглашения. Расторжение мирового соглашения.</p>	3

1	2	3
	РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДЕРИЯТИЯ	
20	<p>Тема 19. Предмет и метод анализа хозяйственной деятельности (АХД)</p> <p>Предмет, содержание и принципы анализа. Виды анализа. Системный подход к комплексному экономическому анализу. Метод и приёмы анализа. Организация аналитической работы.</p>	2
21	<p>Тема 20. Анализ финансово-хозяйственного состояния организации</p> <p>Оценка состава и структуры баланса. Финансовая устойчивость организации. Критерии ликвидности и платежеспособности. Анализ денежных потоков. Оценка эффективности хозяйственной деятельности. Прогнозирование банкротства и рейтинговая оценка организации.</p>	4
22	<p>Тема 21. Анализ финансовых результатов деятельности организации.</p> <p>Анализ балансовой прибыли и прибыли от продаж. Анализ прочих доходов и расходов. Анализ распределения и использования прибыли.</p>	2
23	<p>Тема 22. Анализ себестоимости.</p> <p>Объекты анализа и порядок его проведения. Анализ затрат на 1 рубль товарной продукции. Анализ затрат по экономически однородным элементам. Анализ себестоимости отдельных изделий. Анализ расходов по обслуживанию производства и управления им. Анализ потерь в производстве.</p>	2
24	<p>Тема 23. Операционный (маржинальный) анализ.</p> <p>Классификация затрат. Графический метод определения порога рентабельности. Допущения и преимущества метода. Аналитический метод определения порога рентабельности. Запас финансовой прочности. Операционный рычаг. Предпринимательский риск.</p>	2
25	<p>Тема 24. анализ эффективности использования ресурсов.</p> <p>Эффективность использования основных фондов. Эффективность использования предметов труда. Анализ трудовых показателей. Общая оценка эффективности использования ресурсов.</p>	3
26	<p>Тема 25. Анализ объёма и структуры продукции.</p> <p>Задачи и информационное обеспечение анализа. Сравнительный анализ объёмов производства и продаж. Анализ выполнения производственной программы по объёму и ассортименту. Анализ выполнения договорных обязательств. Резервы увеличения выпуска и реализации продукции.</p>	2
	Итого	102

6. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

№	Содержание разделов дисциплины	Кол-во часов
1	2	3
1	Сущность антикризисного управления и его исходные понятия. Причины и последствия кризисов. Признаки кризиса. Ключевые характеристики оценки кризиса.	4
2	Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Проблематика антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления. Антикризисное законодательство.	6
3	Взгляд на причины российских кризисов. Протекание кризисов за рубежом. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Программа стабилизации ситуации в России.	5
4	Этапы диагностики кризиса. Информация, необходимая для диагностики. Методики прогнозирования вероятности банкротства. Анализ деятельности предприятия с помощью основных финансовых коэффициентов. Анализ прибыли предприятия.	9
5	Внутренние и внешние причины кризисов организации. Тенденции циклического развития организации. Стабилизационная программа.	5
6	Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Эффективность антикризисного управления.	5
7	Оперативные и тактические мероприятия по выходу из кризиса. Антикризисный маркетинг. Анализ маркетинговой ситуации и планирование маркетинговых мероприятий. Применение методики бенчмаркинга в антикризисном управлении. Управление персоналом в кризисных условиях.	8
8	Особенности составления плана финансового оздоровления в различных отраслях народного хозяйства: в сельском хозяйстве, в промышленности.	2
9	Предпосылки реструктуризации. Специализация и стратегия реструктуризации. Бизнес-реинжиниринг.	7
10	Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности предприятия. Определение безнадежной дебиторской задолженности.	3

1	2	3
11	Определение инновационного потенциала кризисной организации. Расчёт вознаграждения изобретателей. Латеральный маркетинг как быстрый путь разработки инноваций. Формирование портфеля инновационных проектов. Основы технологии решения изобретательских задач (ТРИЗ).	11
12	Антикризисное управление риском.	3
13	Принятие инвестиционного решения в антикризисном управлении. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности проектов. Выбор инвестиционных проектов. Показатели финансовой устойчивости проекта.	7
14	Особенности периода наблюдения. Временный управляющий. Ограничения на действия органов управления предприятием в период наблюдения.	7
15	Управление должником в ходе финансового оздоровления. Окончание процедуры финансового оздоровления.	5
16	Функции внешнего управляющего. Последствия внешнего управления.	7
17	Последствия признания должника банкротом. Функции арбитражного (конкурсного) управляющего в период конкурсного производства. Реализация имущества предприятия в процессе проведения публичных торгов.	5
18	Особенности утверждения мирового соглашения судом.	3
19	Методы и приёмы анализа Решение задач: определение средних и относительных величин, аналитические группировки, индексный метод, метод цепных подстановок, факторный анализ.	4
20	Анализ финансово-хозяйственного состояния организации. Решение задач: оценка баланса, финансовой устойчивости организации, критерии ликвидности и платежеспособности, анализ денежных потоков, эффективной деятельности.	4
21	Контрольная работа: Анализ финансово-хозяйственного состояния организации.	4
22	Факторный анализ прибыли от продаж. Выявление факторов, влияющих на получение сверхприбыли (решение задач по реальным данным).	2

1	2	3
23	Операционный анализ. Рассмотрение конкретных ситуаций по вопросам: определение порога рентабельности и запаса финансовой прочности; определение объёма продаж для получения фиксированной прибыли; ценообразование; принятие дополнительного заказа; выбор технологического прогресса; выбор варианта обеспечения производства.	4
24	Выбор оптимального ассортимента продукции на основе операционного анализа (разбор конкретной ситуации)	2
25	Контрольная работа: задания по операционному анализу.	2
26	Факторный анализ выявления объёма основных средств и фондоотдачи на объём выпуска.	2
27	Анализ численности работающих и производительности труда	4
28	Анализ выполнения плана производства по ассортименту	2
29	Влияние структуры себестоимости на объём выпуска продукции	2
30	Зачёт	2
	Итого	136

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

7.1. Структура и объём самостоятельной работы

Вид самостоятельной работы	Объём в часах			
	7-й семестр	8-й семестр	9-й семестр	Всего
Подготовка к лекциям	12	12	10	34
Подготовка практическим занятиям	12	12	12	36
Выполнение курсовой работы	-	-	20	20
Подготовка к зачёту	6	6	6	18
Самостоятельное изучение отдельных тем	52	52	-	104
Итого	82	82	48	212

7.2. Содержание курсовой работы

Целью курсовой работы наряду с закреплением, углублением и расширением знаний, полученных студентами при изучении данной дисциплины, является приобретение навыков написания планов финансового оздоровления для кризисных российских предприятий, поиск действенных

мероприятий для улучшения деятельности предприятия и определение их эффективности.

Курсовая работа по дисциплине «Антикризисное управление» призвана научить студентов составлять антикризисный бизнес-план, то есть план финансового оздоровления предприятия. Курсовая работа включает девять разделов

- 1) общую характеристику предприятия;
- 2) краткие сведения по плану финансового оздоровления;
- 3) анализ финансового состояния предприятия;
- 4) мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности;
- 5) сведения о рынке и конкуренции;
- 6) деятельность в сфере маркетинга предприятия;
- 7) производственный план;
- 8) прогноз финансовых результатов;
- 9) список литературы.

7.3. Темы, изучаемые самостоятельно

1. Антикризисные реформы в Германии после второй мировой войны (Людвиг Эрхард).
2. Развитие США в 30-е годы XX века – «новый курс» Рузвельта.
3. Социальные конфликты на предприятии: причины, методы преодоления.
4. Теории кризисов. Психологическая теория кризисов Шумпетера.
5. Обоснование стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.
6. Планирование и моделирование деятельности предприятия в кризисной ситуации.
7. Деятельность менеджера по антикризисному управлению.
8. Реструктуризация в процедуре внешнего управления на основе замещения активов предприятия-должника.
9. Реструктуризация предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности.
10. Анализ деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.
11. Антикризисное управление кредитной организацией.
12. Банкротство коммерческого банка.
13. Финансовое оздоровление коммерческого банка.
14. Влияние налоговой политики на изменение инновационного климата и преодоление предприятием кризиса.
15. Оценка пакета акций предприятия.
16. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления.
17. Управление оборотным капиталом в период финансового оздоровления предприятия.

18. Контроллинг как инструмент управления в кризисной ситуации.
19. Усовершенствование и производственный инжиниринг в антикризисном организационно-производственном менеджменте.
20. Управленческий учет на предприятии, находящемся в состоянии кризиса.
21. Инструментальные программные средства для анализа состояния предприятия и построения его стратегии.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Антикризисное управление предприятиями и банками: учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
2. Антикризисное управление: Общие основы и особенности России: учеб. пособие / под ред. К.И. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2001. - 248 с.
3. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учеб.-практ. пособие /отв. ред. Г.А.Александров.-М.:БЕК,2002. - 532с.
4. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 432 с.
5. Балашов, А.П. Антикризисное управление: учеб.пособие / А.П. Балашов. - Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
6. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; под ред. проф. С.Д. Ильенковой. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 343 с.
7. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 432 с.
8. Кондратьев, В.В. Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров. - Модуль 6. Реструктуризация управления компанией / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова– М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
9. Ларичева, Е.А. Антикризисное управление: учеб.-практ. пособие / Е.А. Ларичева. – Брянск: БГТУ, 2005. – 163 с.
10. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [и др.] / Под ред. И.И. Мазура. – М.:Высшая школа, 2000. - 587 с.
11. Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя / В.И. Макарьева.- М: Налоговый вестник, 2003. - 256 с.
12. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение; 1999. – 288 с.
13. Паршев, А. «Почему Россия не Америка» / А. Паршев/
www.lib.ru/POLITOLOG/PARSHEW/

14. Попов, В.М. Сборник бизнес-планов: с рекомендациями и комментариями: учеб.-метод. пособие / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Зверев; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова и д-ра экон. наук С.И. Ляпунова. - 5-е изд., перераб. - М.: КНОРУС, 2004. - 336 с.

15. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2000. - 688 с.

16. Титов, А.Б. Маркетинг и управление инновациями / А. Б. Титов. - СПб.: Питер, 2001. - 240 с.

17. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; Пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. Н. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

18. Управление инновациями: Основы организации инновационных процессов: учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; под. ред. Ю.В. Шленова. - М.: Высш. Шк., 2003. - 252 с.

19. Федорова, Г.В. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства. учеб. пособие / Г.В. Федоров. - М.: Омега-Л, 2003. - 272 с.

20. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. - М.: ИНФРА-М., 1995. - 176с.

Дополнительная

1. Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков Е.Г. Багиев. СПб.: СПбУЭФ, 1997. - 218 с.

2. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ.ред. Г.Л. Багиева. - 2-е изд, переработанное и дополненное. - М.: Экономика, 2001 г. - 718 с.

3. Бакиров, А. НЛП: роли, которые играют люди / А. Бакиров. - СПб.: 2002. - 160 с.

4. Вагин, И.О. Как стать первым. Практический коучинг по-русски / И. Вагин, А. Глущай. - М.: АСТ, Астрель, Ермак, 2004. - 277 с.

5. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Б. Гейтс. - М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. - 480 с.

6. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учеб. пособие / Л.Д. Гительман. - М.: Дело, 1999. - 496 с.

7. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин.- Нижний Новгород, 2001. - 624 с.

8. Котлер, Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без - Нева, 2004. - 192 с.

9. Кошкин, В.И. Управление развитием организации: 17-модульная программа для менеджеров. - Модуль 11. Антикризисное управление / В.И. Кошкин - М.: ИНФРА-М, 2000. - 512 с

10. Куртик, А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Куртик, А.И. Муравьев. - СПб.: Питер, 2001. - 432с.

11. Мазур, И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдероги; под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд – М.: - Омега-Л, 2004. – 664 с.
12. Антикризисное управление: методические указания к выполнению курсовой работы для студентов дневной формы обучения специальности 061100 – «Менеджмент организации». – Брянск: БГТУ, 2004. – 24 с.
13. Минцберг, Г. Стратегический процесс: Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского./ Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 688с.
14. Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева; Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
15. Морита, А. Сделано в Японии / А. Морита; пер.с англ. при участии Э. Рейнголда и М. Симомуры; общ. ред. и вступ. статья А.Ю. Юданова. - М.: Прогресс, 1990 г. - 413 с.
16. Райс, Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. - СПб: Питер, 2000. - 256с.
17. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвилли. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
18. Траут, Д. Маркетинг снизу вверх / Д. Траут // http://vr.com.ua/book/traut_msv.rar
19. ТРИЗ: меньше проблем, больше жизни // <http://triz.iatp.by/trizba-1-00.php3>