

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»

Кафедра Экономики и управления

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования программы бакалавриата  
по направлению подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

**Профиль подготовки**  
**«Менеджмент организаций социально-культурной сферы»**

**Квалификация:**  
**Бакалавр**

**Согласовано:**  
**Руководитель ОПОП по**  
**направлению**  
**38.03.02 – «Менеджмент»**  
**Профиль «Менеджмент**  
**организаций социально-культурной**  
**сферы»**  
доцент \_\_\_\_\_ **Н.В.Маслова**

**Рассмотрена и утверждена на заседании**  
**кафедры**  
**« 19 » мая 2022 г., протокол № 10**

**Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.Г.Хольнова**

**Рекомендована решением**  
**Методического совета**

**«25» июня 2022 г., протокол №6**

**Секретарь МС \_\_\_\_\_ К.В. Газина**

**Автор-разработчик:**  
**профессор \_\_\_\_\_ Г.А.Гончаров**

Санкт-Петербург

## **СТРУКТУРА**

1. Цель и задачи освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Тематический план изучения дисциплины
5. Тематическое содержание дисциплины
6. План практических (семинарских) занятий
7. Образовательные технологии
8. План самостоятельной работы студентов
9. Контроль знаний по дисциплине
10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов
2. Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

### **Оценочные и методические материалы**

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

### **Глоссарий**

### **Методические рекомендации для преподавателя по дисциплине**

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины:

**Целью** дисциплины «Основы антикризисного менеджмента в организациях» является обучение студентов принципам, методам предотвращения кризисов, управления организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.

Основные **задачи** дисциплины:

- сформировать у студентов представление о природе, причинах и типологии кризисов в организациях и путях их преодоления;
- выработать навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций;
- обучить студентов работать с ресурсами организации в кризисной ситуации, опираясь на экономические, экономико-математические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы воздействия.

## 2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП:

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Темы дисциплины								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Оценка бизнеса	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.	Социально-экономическое прогнозирование			+	+	+	+	+	+	+
3.	Финансовый менеджмент	+	+							
4.	Риск-менеджмент в организациях			+	+	+	+	+	+	

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций с установленными к ним индикаторами:

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины:

### Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2. Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления экономической стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности	ПК-2.1.1. <i>Знать в итоге изучения темы «Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности»:</i> понятие кризиса; классификацию кризисов; причины и основные последствия кризисов организации. ПК-2.1.2. <i>Знать в итоге изучения темы «Кризисы в развитии организации»:</i> факторы, симптомы возникновения кризисов в организации; законы и закономерности кризисов; правовые основы государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях. ПК-2.1.3. <i>Знать в итоге изучения темы «Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента»:</i> характеристики систем антикризисного менеджмента; условия успешного функционирования системы антикризисного управления; классификацию их организационных структур; классификацию и структуру механизмов антикризисного менеджмента. ПК-2.1.4. <i>Знать в итоге изучения темы «Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте»:</i> цели, задачи, функции принципы методы и показатели диагностики банкротства и кризисов. К-2.1.5. <i>Знать в итоге изучения темы «Стратегии и модели в антикризисном менеджменте»:</i> цели, задачи, методы и показатели анализа внешних и внутренних факторов кризиса; методы построения профиля внешней среды; методы прогнозирования банкротства; классификацию и содержание антикризисной стратегии организации. ПК-2.1.6. <i>Знать в итоге изучения темы «Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности»:</i> порядок назначения антикризисного управляющего, его основные функции и ответственность; процедуры

	<p>наблюдения, внешнего управления, конкурсного управления.</p> <p>ПК-2.1.7. <i>Знать в итоге изучения темы «Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте»:</i> классификацию антикризисных инвестиционных стратегий, методы и инструменты их разработки и реализации; методы оценки доходности инвестиционных проектов и программ.</p> <p>ПК-2.1.8. <i>Знать в итоге изучения темы «Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство»:</i> цели, задачи, принципы, методы и средства антикризисного менеджмента персонала; понятие социального партнерства, пути совершенствования и практики партнерских отношений.</p> <p>ПК-2.1.9. <i>Знать в итоге изучения темы «Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте»:</i> понятие экономической безопасности; структурные элементы системы экономической безопасности организации; методы и показатели оценки уровня, методы обеспечения в условиях кризиса.</p>
	<p>ПК-2.2.1. <i>Уметь в итоге изучения темы «Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности»:</i> классифицировать кризисы; определять причины и основные последствия кризисов организации.</p> <p>ПК-2.2.2. <i>Уметь в итоге изучения темы «Кризисы в развитии организации»:</i> идентифицировать факторы, симптомы возникновения кризисов в организации; ориентироваться в правовой базе государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях.</p> <p>ПК-2.2.3. <i>Уметь в итоге изучения темы «Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента»:</i> формировать организационную структуру системы антикризисного менеджмента; определять условия успешного функционирования системы антикризисного управления; классифицировать механизмы антикризисного менеджмента.</p> <p>ПК-2.2.4. <i>Уметь в итоге изучения темы «Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте»:</i> цели, задачи, функции принципы методы и показатели диагностики банкротства и кризисов.</p> <p>К-2.2.5. <i>Уметь в итоге изучения темы «Стратегии и модели в антикризисном менеджменте»:</i> определять цели, задачи, применять методы и показатели: анализа внешних и внутренних факторов кризиса; построения профиля внешней среды; прогнозирования банкротства; разрабатывать антикризисную стратегию организации.</p> <p>ПК-2.2.6. <i>Уметь в итоге изучения темы «Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности»:</i> раскрывать порядок назначения антикризисного управляющего, его основные функции и ответственность; раскрывать содержание процедур: наблюдения, внешнего управления, конкурсного управления, мирового соглашения</p> <p>ПК-2.2.7. <i>Уметь в итоге изучения темы «Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте»:</i> классифицировать антикризисные инвестиционные стратеги, применять методы и инструменты их разработки и реализации; применять методы оценки доходности инвестиционных проектов и программ.</p> <p>ПК-2.2.8. <i>Уметь в итоге изучения темы «Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство»:</i> определять цели, задачи; применять методы и средства антикризисного менеджмента персонала; определять пути совершенствования и практики партнерских отношений.</p> <p>ПК-2.2.9. <i>Уметь в итоге изучения темы «Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте»:</i> выделять структурные элементы системы экономической безопасности организации; применять методы и показатели оценки ее уровня, методы ее обеспечения в условиях кризиса.</p>
	<p>ПК-2.3.1. <i>Владеть в итоге изучения темы «Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности»:</i> терминологией в рамках понятий темы, навыками выявления причин и определения масштабов последствий кризисов организации.</p> <p>ПК-2.3.2. <i>Владеть в итоге изучения темы «Кризисы в развитии организации»:</i> навыками анализа факторов, причин и симптомов возникновения кризисов в организации.</p> <p>ПК-2.3.3. <i>Владеть в итоге изучения темы «Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента»:</i> навыками анализа эффективности систем антикризисного менеджмента;.</p>

	<p>ПК-2.3.4. <i>Владеть в итоге изучения темы «Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте»:</i> навыками постановки цели, задач и применения методов диагностики банкротства и кризисов.</p> <p>К-2.3.5. <i>Владеть в итоге изучения темы «Стратегии и модели в антикризисном менеджменте»:</i> навыками применения методов и показателей: анализа внешних и внутренних факторов кризиса; построения профиля внешней среды; прогнозирования банкротства; формирования антикризисной стратегии организации.</p> <p>ПК-2.3.6. <i>Владеть в итоге изучения темы «Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности»:</i> навыками планирования и применения процедур: наблюдения, внешнего управления, конкурсного управления; навыками расчетов конкурсной массы и сумм выплат кредиторам.</p> <p>ПК-2.3.7. <i>Владеть в итоге изучения темы «Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте»:</i> навыками применения методов оценки доходности инвестиционных проектов и программ.</p> <p>ПК-2.3.8. <i>Владеть в итоге изучения темы «Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство»:</i> навыками антикризисного управления персоналом и совершенствования практики партнерских отношений.</p> <p>ПК-2.3.9. <i>Владеть в итоге изучения темы «Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте»:</i> навыками применения методов и показателей оценки уровня, методов обеспечения экономической безопасности организации в условиях кризиса.</p>
--	--

Знания, умения и навыки характеризуют этапы формирования компетенций и обеспечивают достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

#### 4. Тематический план изучения дисциплины

*См приложение*

#### 5. Тематическое содержание дисциплины

##### **Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности**

Понятие кризиса. Виды и разновидности кризисов. Экономический кризис. Финансовый кризис. Промышленный кризис. Внешнеторговый кризис. Социальный кризис. Политический кризис. Духовный кризис. Мировой экономический кризис. Региональный экономический кризис. Кризис национальной экономики. Кризис в развитии организации. Эндогенные (внутренние) и экзогенные (внешние) причины кризисов. Комбинация причин. Роль природных катаклизмов, производственных циклов, разбалансированности экономики, политической нестабильности, конкуренции, непрофессионального управления в развитии кризисов.

##### **Тема 2. Кризисы в развитии организации**

Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации. Периоды жизнедеятельности организации. Закон трансформационного спада и его роль в антикризисном менеджменте. Оптимизационная кривая “эффект-затраты” и ее роль в антикризисном менеджменте. Тенденции циклического развития организации. Основные стратегии организации деятельности организации. Достоинства и недостатки каждой из стратегий. Их роль в антикризисном менеджменте.

Юридическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях. Роль государства в антикризисном менеджменте. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Понятие банкротства. Признание предприятия банкротом. Виды банкротств. Основные юридические процедуры по признанию предприятия банкротом. Антикризисный управляющий и его роль в антикризисном менеджменте.

##### **Тема 3. Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента**

Общая система антикризисного менеджмента. Условия успешного функционирования системы антикризисного управления. Построение системы экспресс-диагностики банкротства

предприятий и банков. Построение системы фундаментальной диагностики банкротства предприятий и банков. Механизмы антикризисного воздействия. Стратегические и тактический механизмы финансовой стабилизации предприятия. Взаимодействие процессов антикризисного менеджмента. Измерение эффективности антикризисного менеджмента на каждом из этапов.

#### **Тема 4. Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте**

Диагностика банкротства. Принципы диагностики. Основные показатели экспресс-диагностики и фундаментальной диагностики банкротства. Диагностика производственной, экономической, финансовой, социальной, организационной, технологической и инновационной деятельности. Диагностика портфеля ценных бумаг. Диагностика инвестиционной деятельности. Диагностика банкротства банков.

#### **Тема 5. Стратегии и модели в антикризисном менеджменте**

Анализ внешних и внутренних факторов кризиса. Построение профиля среды. SWOT- анализ внешних и внутренних факторов. Основные модели антикризисного менеджмента. Модель Альтмана. Модель Франсона-Романэ. Модель платежеспособности и экономического роста предприятия. Разработка антикризисной стратегии организации. Основные этапы разработки стратегии выхода из кризиса. Ограничения в разработке стратегии выхода из кризиса.

#### **Тема 6. Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности**

Назначение антикризисного управляющего. Основные функции антикризисного управляющего. Обеспечение сохранности имущества предприятия. Взаимоотношения временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами. Порядок и очередность распределения ликвидационной массы предприятия. Разработка и утверждение плана внешнего управления. Работа с кредиторами. Содержание плана ликвидации предприятия-должника.

#### **Тема 7. Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте**

Методология разработки инвестиционной стратегии. Цели антикризисной инвестиционной государственной политики. Условия успешной реализации государственной политики. Оценка доходности инвестиционных проектов и программ. Критерии выбора инвестора при принятии решения об инвестировании нововведений. Факторы, стимулирующие привлечение иностранного капитала в российскую экономику. Меры, направленные на уменьшение страхового риска капиталовложений.

Технология антикризисного менеджмента как фактор успеха предприятия. Построение общей схемы (алгоритма) антикризисного управления. Использование моделей и показателей в реализации системы антикризисного менеджмента. Основные критерии тактического и стратегического механизма финансовой стабилизации. Разработка управленческих решений и мер. Создание системы реализации управленческих решений. Проверка качества выполнения управленческих решений. Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

#### **Тема 8. Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство**

Человеческий фактор в антикризисном менеджменте организацией. Персонал организации как объект антикризисного менеджмента. Система антикризисного менеджмента персонала. Общие и частные принципы управления персоналом. Роль кадрового менеджмента. Совершенствование профессиограмм, моделей должностей. Формирование надлежащей организационной культуры. Формы и рычаги управления. Основные черты антикризисной кадровой политики.

Понятие партнерства. Особенности партнерских отношений в условиях кризиса организации. Правовое регулирование социального и экономического партнерства в современной России. Пути совершенствования теории и практики партнерских отношений.

#### **Тема 9. Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте**

Понятие экономической безопасности. Место экономической безопасности в структуре национальной безопасности. Основные структурные элементы экономической безопасности. Экономическая безопасность как объект управления. Показатели экономической

безопасности. Основные субъекты управления экономической безопасностью. Системы управления экономической безопасностью страны. Основные направления обеспечения экономической безопасности в кризисных ситуациях.

#### 6. План семинарских (практических) занятий

№ п/п	Наименование разделов дисциплины	Тематика, содержание семинарских (практических) занятий, литература для подготовки к занятиям	Формируемые компетенции	Формы контроля усвоения знаний
1.	Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности	<p>Тема: <b>Введение в антикризисный менеджмент</b>  <i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие, причины возникновения и основные последствия кризисов на макро-уровне.</li> <li>2. Теории кризисов и циклических колебаний в экономике.</li> <li>3. Классификация и краткая характеристика видов экономических кризисов на макро-уровне.</li> <li>4. Основные цели, задачи и инструменты макроэкономического антикризисного регулирования.</li> <li>5. Международный опыт антикризисного регулирования</li> </ol> <p><i>Литература:</i> 1-4</p>	ПК-2	Опрос, доклад (сообщение), дискуссия
		<p>Тема: <b>Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности</b>  <i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды и разновидности кризисов. Экономический кризис. Финансовый кризис. Промышленный кризис. Внешнеторговый кризис. Социальный кризис. Политический кризис. Духовный кризис.</li> <li>2. Мировой экономический кризис. Региональный экономический кризис. Кризис национальной экономики.</li> <li>3. Кризис в развитии организации.</li> <li>4. Эндогенные (внутренние) и экзогенные (внешние) причины кризисов. Комбинация причин. Р</li> <li>5. Роль природных катаклизмов, производственных циклов, разбалансированности экономики, политической нестабильности, конкуренции, непрофессионального управления в развитии кризисов.</li> </ol> <p><i>Самостоятельное задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проранжировать виды кризисов по их значимости в рыночных условиях РФ (отдельно по эндогенным и экзогенным).</li> </ol> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>	ПК-2	Дискуссия, эссе Самостоятельное задание
2	Кризисы в развитии организации	<p>Тема: <b>Кризисы в развитии организации</b>  <i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причины, факторы и симптомы возникновения кризисов в организации.</li> <li>2. Банкротство предприятия как результат кризиса. Виды банкротств.</li> <li>3. Организационно-правовые аспекты банкротства предприятия.</li> <li>4. Процедуры, применяемые к предприятиям – должникам.</li> <li>5. Организационно – правовые аспекты деятельности арбитражного (внешнего) управляющего и членов его команды.</li> <li>6. Нормативно-правовая база банкротства юридических и физических лиц в РФ.</li> </ol>	ПК-2	Опрос, доклад (сообщение) практическое задание

		<p><i>Практические задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулировать и кратко объяснить сущность закона трансформационного спада в работе организации.</li> <li>2. Описать и объяснить сущность оптимизационной кривой «эффект - затраты» в работе организации, обозначить на кривой область благоприятную для возникновения кризисов.</li> </ol> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>		
		<p><b>Тема: Государственное регулирование кризисных ситуаций</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость, цели и задачи государственного антикризисного регулирования.</li> <li>2. Цели, задачи государственного антикризисного управления.</li> <li>3. Функции государственных органов в сфере антикризисного управления на региональном уровне.</li> <li>4. Субъекты и формы антикризисного управления на микро-уровне.</li> <li>5. Нормативно-правовая база антикризисного регулирования в РФ.</li> </ol> <p><i>Практические задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислить основные причины и мотивы технического и фиктивного банкротства.</li> <li>2. Ответить письменно на проблемный вопрос: «Какие способы и методы могут быть задействованы против фиктивного банкротства?»</li> </ol> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>	ПК-2	Опрос, сообщение, Самостоятельное задание
3	Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента	<p><b>Тема: Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие, задачи и принципы действия системы антикризисного менеджмента.</li> <li>2. Основные механизмы реагирования системы антикризисного менеджмента на возможные кризисные ситуации.</li> <li>3. Процесс антикризисного управления предприятием осуществляется и его основные этапы.</li> <li>4. Структура и функции системы антикризисного менеджмента предприятия.</li> <li>5. Условия успешного функционирования системы антикризисного управления.</li> <li>6. Нормативно-правовое обеспечение системы антикризисного менеджмента предприятия.</li> </ol> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>	ПК-2	Опрос, сообщение, Самостоятельное задание
4	Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте	<p><b>Тема: Диагностика банкротства и кризисов в процессах управления предприятием</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы прогнозирования банкротства. Коэффициентный, дискриминантный и рейтинговый методы анализа.</li> <li>2. Комплексная диагностика банкротства. Метод балльной оценки.</li> <li>3. Основные показатели экспресс - диагностики и фундаментальной диагностики банкротства.</li> <li>4. Диагностика производственной, экономической, финансовой, социальной, организационной, технологической</li> </ol>	ПК-2	Опрос, решение ситуационных задач, Самостоятельное задание, тест



		<p>инновационной деятельности.</p> <p>5.Диагностика портфеля ценных бумаг.</p> <p>6. Диагностика инвестиционной деятельности.</p> <p>7. Диагностика банкротства банков</p> <p><i>Практические задания:</i></p> <p>1. Перечислите и раскройте 7 основных объектов наблюдения “кризисного поля” организации?</p> <p>2. По выданным исходным данным с помощью модели Альтмана определите вероятность банкротства организации.</p> <p><i>Литература:</i>1-7</p>		
5	Стратегии и модели в антикризисном менеджменте	<p>Тема: <b>Стратегии и модели в антикризисном менеджменте</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Внешние и внутренние причины кризисных ситуаций в организациях.</p> <p>2. Методы анализа причин кризисов</p> <p>3. Роль и виды стратегии в антикризисном управлении</p> <p>4. Модели в антикризисном менеджменте</p> <p>5.Разработка антикризисной стратегии организации</p> <p>6. Виды стратегий в антикризисном менеджменте и способы их реализации .</p> <p>7. Пересмотр миссии и целей организации после стратегического анализа.</p> <p>8. Стратегические мероприятия по выходу из кризиса.</p> <p>9. Задачи менеджеров при реализации антикризисной стратегии.</p> <p>10. Схема антикризисного стратегического управления предприятием.</p> <p>11. Оценка эффективности антикризисной стратегии.</p> <p><i>Практические задания:</i></p> <p>1. По выданным исходным данным с помощью модели Франсона-Романэ примите концептуальное решение о стратегии выхода из кризиса.</p> <p>2. По выданным исходным данным с помощью модели платежеспособности предприятия примите концептуальное решение о стратегии выхода из кризиса.</p> <p>3. По выданным исходным данным с помощью модели экономического роста предприятия примите концептуальное решение о стратегии выхода его из кризиса.</p> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>	ПК-2	Опрос, решение задач, практическое задание тест
6	Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности	<p>Тема: <b>Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Сфера деятельности антикризисного управляющего</p> <p>2. Арбитражные управляющие: основные функции, права и обязанности.</p> <p>3. Государственное регулирование деятельности СРО арбитражных управляющих.</p> <p>4. Порядок назначения арбитражных управляющих, порядок действий в процедурах банкротства.</p> <p>5. Ответственность арбитражных управляющих.</p> <p>6. Система вознаграждения арбитражных управляющих за результаты их деятельности.</p> <p><i>Литература:</i>1-7</p>	ПК-2	Опрос, доклад, решение задач, выполнение заданий

7	Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте	<p>Тема: <b>Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и содержание антикризисной инвестиционной политики организации.</li> <li>2. Источники и методы финансирования инвестиций</li> <li>3. Методы оценки инвестиционных проектов.</li> <li>4. Основные критерии тактического и стратегического механизма финансовой стабилизации. Разработка управленческих решений и мер.</li> <li>5. Роль и место инвестиционных проектов в антикризисном управлении</li> </ol> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>	ПК-2	Опрос, решение задач, тест
		<p>Тема: <b>Технология антикризисного менеджмента</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка доходности инвестиционных проектов и программ.</li> <li>2. Критерии выбора инвестора при принятии решения об инвестировании нововведений.</li> <li>3. Меры, направленные на уменьшение страхового риска капиталовложений.</li> <li>4. Технология антикризисного менеджмента как фактор успеха предприятия.</li> <li>5. Построение общей схемы (алгоритма) антикризисного управления.</li> <li>6. Использование моделей и показателей в реализации системы антикризисного менеджмента</li> </ol> <p><i>Практические задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предложите свою собственную технологическую схему (алгоритм) антикризисного управления. Кратко обоснуйте его.</li> <li>2. Предложите критерии для принятия управленческих решений в технологической системе антикризисного управления. Обоснуйте показатели.</li> </ol> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>	ПК-2	Опрос, выполнение практических заданий
8	Антикризисный менеджмент персонала организации	<p>Тема: <b>Антикризисный менеджмент персонала в организации</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и виды кризисов персонала организации</li> <li>2. Система антикризисного управления персоналом организации</li> <li>3. Основные характеристики кризисных менеджеров</li> <li>4. Основные качества эффективного антикризисного руководителя</li> </ol> <p>Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации</p> <p><i>Литература:</i> 2-4, 7</p>	ПК-2	Опрос, доклад (сообщение), выполнение практического задания
		<p>Тема: <b>Социальное партнерство в антикризисном менеджменте</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Человеческий фактор в антикризисном менеджменте.</li> <li>2. Персонал организации как объект антикризисного менеджмента.</li> <li>3. Общие и частные принципы управления персоналом.</li> <li>4. Формирование надлежащей организационной культуры.</li> </ol>	ПК-2	Опрос, доклад (сообщение), выполнение практического задания

		<p>Формы и рычаги управления.</p> <p>5. Основные черты антикризисной кадровой политики.</p> <p>6. Понятие партнерства. Особенности партнерских отношений в условиях кризиса организации.</p> <p><i>Практические задания:</i></p> <p>1. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему социального партнерства между работодателем и наемным персоналом. Выделите возможные противоречия и конфликты, пути их преодоления.</p> <p>2. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему социального партнерства между работодателем и наемным персоналом в условиях кризиса. Выделите возможные противоречия и конфликты, пути их преодоления.</p> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>		
9	Тема 9. Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте	<p>Тема: <b>Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте.</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Сущность и содержание экономической безопасности организации.</p> <p>2. Объекты экономической безопасности.</p> <p>3. Методы оценки и обеспечения экономической безопасности в антикризисном управлении.</p> <p>4. Система экономической безопасности организации.</p> <p>5. Модели обеспечения экономической безопасности организации.</p> <p><i>Практические задания:</i></p> <p>1. По предлагаемым исходным данным оцените экономическую безопасность фирмы.</p> <p>2. По предлагаемым исходным данным предложите свою схему (алгоритм) обеспечения экономической безопасности фирмы.</p> <p><i>Литература:</i> 1-7</p>	ПК-2	Опрос, доклад (сообщение), выполнение практического задания тестирование

## 7. Образовательные технологии

При проведении учебных занятий по дисциплине для успешного освоения применяются различные образовательные технологии, которые обеспечивают развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

Методы / Формы	Лекции (Л)	Семинарские занятия (С)
Диалога - дискуссионное обсуждение проблем	+	+
Работа в команде (деловая игра)		+
Решение ситуационных задач		+
Поисковый метод (поиск материалов для написания рефератов и эссе, подготовки докладов и сообщений, сбор материалов для выполнения практических заданий)		+

## 8. Планы самостоятельной работы студентов

№ п/п	Содержание самостоятельной	Формируемые компетенции	Форма отчетности студента
-------	----------------------------	-------------------------	---------------------------

	работы студентов		
1	Изучение литературы и информационных ресурсов Интернета по теме	ПК-2	Опрос, подготовка докладов и сообщений, написание рефератов, эссе
2	Подготовка к опросу на семинарском занятии	ПК-2	Опрос, участие в дискуссии
3	Подготовка доклада или сообщения (письменно)	ПК-2	Текст доклада (сообщения) электронная презентация
4	Подготовка к решению ситуационных задач	ПК-2	Решенные задачи
5	Выполнение самостоятельных заданий	ПК-2	Текст выполненного задания
6	Подготовка к тестированию	ПК-2	Положительная оценка за тест (не менее 6 баллов из 10)

## 9. Контроль знаний по дисциплине

По дисциплине предусмотрен текущий контроль и промежуточная аттестация.

*Текущий контроль* успеваемости студента – одна из составляющих оценки качества усвоения образовательных программ. Текущий контроль проводится в течение семестра (в соответствии с обозначенными формами контроля усвоения знаний и формами отчетности студентов по самостоятельной работе).

*Промежуточная аттестация* проводится по окончании изучения дисциплины в виде **зачета**. Вопросы к промежуточной аттестации сформулированы в **Оценочных и методических материалах**

## 10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

### а) основная литература:

1. Антикризисное управление: теория и практика [Электронный ресурс] : учебник [для бакалавров] / С. Е. Кован [и др.]. - М: КноРус, 2018. - Режим доступа: <http://www.book.ru/book/924058>
2. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебник / Ивасенко А.Г. — М : КноРус, 2019. — (бакалавриат). — Режим доступа: <http://book.ru/book/932487>
3. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление[Электронный ресурс]: учебное пособие / Круглова Н.Ю. — М : КноРус, 2016. — (для бакалавров). — Режим доступа: <http://book.ru/book/918754>

### б) дополнительная литература

4. Большаков А.С. Антикризисное управление на предприятии: финансовый и системный аспекты - СПб: СПбГУП, 2010.
5. Коротков Э. М. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. - М. : Юрайт, 2019. - Режим доступа: <http://urait.ru/bcode/431741>
6. Основы антикризисного управления : учебник / Тебекин А.В., под ред., Валявский А.Ю., Лукошевичус Г.А., Манюшис А.Ю., Петров В.С. — М : Русайнс, 2020. — Режим доступа: <http://book.ru/book/936904>
7. Шагиева А.Х. Концептуальные подходы к моделированию процессов институционализации антикризисного управления в условиях цикличности развития хозяйственных систем [Электронный ресурс]: монография / Шагиева А.Х. — М : Палеотип, 2011. — Режим доступа: <http://book.ru/book/903924>

### в) периодические издания

1. журнал «Эффективное антикризисное управление» - <http://www.e-c-m.ru/>
2. журнал «Финансовая аналитика: проблемы и решения» - <http://www.fin-izdat.ru/>
3. Журнал «Экономический анализ: теория и практика» - <http://www.fin-izdat.ru/>

**г) лицензионное программное обеспечение**

1. Семейство программ Microsoft Office Standart Russian ( Включает набор продуктов: Word, Excel, PowerPoint, Publisher, Outlook);
2. Mirapolis Virtual Room;
3. Антиплагиат;
4. КонсультантПлюс

Обеспечено доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде СПбГУП.

**д) современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Официальный сайт СПбГУП: <http://www.gup.ru/>
2. Электронно-библиотечная система СПбГУП,
3. Системы поддержки самостоятельной работы СПбГУП: <http://edu.gup.ru/>
4. Справочная правовая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru>
5. Российское образование <http://www.edu.ru/>
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>
7. Электронно-библиотечная система <http://e.lanbook.com/>

**11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Аудиторный фонд с демонстрационным оборудованием и техническими средствами обучения (компьютер преподавателя, камера, наушники с гарнитурой, проектор, колонки, экран), учебно-наглядные пособия и методические ресурсы кафедры, фонды Научной библиотеки.

Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся.

## Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### 1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа в процессе изучения дисциплины «Основы антикризисного менеджмента логанизаций» включает в себя:

- 1) изучение обязательной литературы в соответствии с программой дисциплины;
- 2) ознакомление с литературой, рекомендованной в качестве дополнительной;
- 3) изучение и осмысление специальной экономической терминологии и понятий;
- 4) сбор материала для написания рефератов (для студентов, имеющих пропуски аудиторных занятий), выполнения самостоятельных и практических заданий;
- 5) подготовка докладов, сообщений, электронных презентаций;
- 6) изучение указанной литературы для подготовки к зачету.

Основными компонентами содержания данного вида работы являются:

- 1) творческое изучение учебных пособий и научной литературы;
- 2) умелое конспектирование лекционного материала;
- 3) участие в различных формах учебного процесса (лекции, опрос, дискуссии, выполнение аудиторных практических заданий, выполнение самостоятельных работ, тестирование и самотестирование и т. д.);
- 4) получение консультаций у преподавателя по отдельным проблемам курса;
- 5) знакомство с научно-методической литературой и информационными ресурсами Интернет и др.

### 2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим) занятиям

*Семинарские и практические занятия* — важная форма учебного процесса. Они способствуют закреплению и углублению знаний, полученных магистрантами на лекциях и в результате самостоятельной работы над научной и учебной литературой, нормативными источниками, информационными ресурсами Интернета. Они призваны развивать самостоятельность мышления, умение делать выводы, связывать теоретические положения с практикой, формировать экономическое мышление сознание будущих журналистов-практиков. На занятиях вырабатываются необходимые каждому менеджеру навыки и умения публично выступать, логика доказывания, культура профессиональной речи. Кроме того, семинары — это средство контроля преподавателей за самостоятельной работой студентов, они непосредственно влияют на уровень подготовки к зачету по дисциплине.

#### Содержание занятий по темам:

#### Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности

Задания:

##### *Тематика эссе:*

1. Почему возникает необходимость в разработке системы антикризисного управления?
2. Какие основные проблемы стоят перед антикризисным управляющим?
3. Каковы основные принципы и концепции антикризисного управления?
4. Предпосылки возникновения кризисов, и подходы к их недопущению

#### Тема2. Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности

Задания:

##### *Тематика эссе:*

1. Почему возникают кризисы? Какие основные виды кризисов вы знаете?
2. Каковы основные особенности кризисов в России?
3. В чем главные эндогенные и экзогенные причины возникновения кризисов в организациях РФ ?”
4. Процесс управления рисками в антикризисном менеджменте.
5. Контролинг и его роль в антикризисном управлении.
6. Критерии экономической эффективности проведения реорганизационных мероприятий.

##### *Самостоятельное задание:*

1. Проранжировать виды кризисов по их значимости в рыночных условиях РФ (отдельно по эндогенным и экзогенным).

#### **Тема Кризисы в развитии организации (предприятия)**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Каковы причины, факторы и симптомы возникновения кризисов в организации?
2. Каковы основные периоды в жизнедеятельности организации
3. Каковы основные причины и факторы усложнения организации в процессе ее развития?

##### **Практические задания:**

1. Сформулировать и кратко объяснить сущность закона трансформационного спада в работе организации.
2. Описать и объяснить сущность оптимизационной кривой «эффект - затраты» в работе организации, обозначить на кривой область благоприятную для возникновения кризисов.

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на сущность основных законов и тенденций развития организации в аспектах жизненного цикла товара, его возможных модификаций, способов и методов повышения объемов продаж.

#### **Тема: Государственное регулирование кризисных ситуаций.**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Кризис регионального развития: причины, факторы, методы поддержки депрессивных регионов.
2. Механизмы регионального самоуправления для преодоления деструктивных тенденций социально-экономического развития.
3. Роль человеческого капитала в антикризисном управлении.
4. Перечислить основные юридические процедуры, существующие при регулировании кризисных ситуациях на предприятиях
5. Когда и кем предприятие может быть объявлено банкротом?
6. Перечислить и объяснить основные виды банкротств

##### **Практические задания:**

1. Перечислить основные причины и мотивы технического и фиктивного банкротства.
2. Ответить письменно на проблемный вопрос: «Какие способы и методы могут быть задействованы против фиктивного банкротства?»

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на реальные причины кризисов и умышленную мотивацию к ним, противоречие целей руководства и наемных работников, руководства и государственных органов управления.

#### **Тема 3. Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента.**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Каковы условия успешного функционирования систем антикризисного управления (САУ)?
2. Что необходимо, чтобы построить систему антикризисного управления?
3. Как измерять эффективность антикризисного управления на основных этапах реализации САУ?

##### **Практические задания:**

1. Перечислить и кратко объяснить суть основных механизмов финансовой стабилизации предприятия.
2. Ответить письменно на проблемный вопрос: “Какие могут возникнуть проблемы при реализации системы антикризисного управления?”

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание не только на эффект от антикризисного управления, но и затраты на него, противоречие целей руководства в антикризисном управлении и целей наемных работников, необходимость нахождения оптимума (компромисса) между интересами бизнеса (топ-менеджмента) и интересами персонала.

#### **Тема 4. Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое реальное банкротство и как его можно определить?
2. Что такое диагностика, и какие процедуры она предусматривает?

3. Какие виды диагностики вы знаете?

4. Как принимаются решения о вероятности банкротства предприятия?

**Практические задания:**

1. Перечислите и раскройте 7 основных объектов наблюдения “кризисного поля” предприятия?

2. По выданным исходным данным с помощью модели Альтмана определите вероятность банкротства предприятия.

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на набор специальных финансовых показателей, с помощью которых измеряются объекты “кризисного поля”. При использовании модели Альтмана необходимо помнить условные цифровые диапазоны, по которым принимается решение о той или иной вероятности банкротства предприятия.

*Литература:* 1-7

**Тема 5. Стратегии и модели в антикризисном менеджменте**

**Контрольные вопросы:**

1. Анализ внешних и внутренних факторов кризиса.

2. Построение профиля среды. SWOT- анализ внешних и внутренних факторов.

3. Основные модели антикризисного менеджмента.

4. Методы прогнозирования банкротства и модели обеспечения платежеспособности и экономического роста предприятия.

5. Разработка антикризисной стратегии организации.

6. Основные этапы разработки стратегии выхода из кризиса.

7. Ограничения в разработке стратегии выхода из кризиса.

**Тема 6. Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности.**

**Контрольные вопросы:**

1. Каково назначение антикризисного управляющего?

2. Каковы основные функции антикризисного управляющего?

3. Каковы взаимоотношения антикризисного управляющего с администрацией и судебными органами?

**Практические задания:**

1. По предложенным исходным данным покажите (по пунктам) очередность распределения ликвидационной массы предприятия.

2. По предложенным исходным данным покажите (по пунктам) основные разделы содержания плана ликвидации предприятия-должника.

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на то, что существуют типовые (установленные законодательством) процедуры распродажи имущества предприятия-должника. Важно помнить их строгую очередность, несмотря на конкретный заданный набор внешних претензий.

**Тема 7. Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте.**

**Контрольные вопросы:**

1. Почему возникает необходимость в инвестициях?

2. Что необходимо для получения инвестиций?

3. Почему инвестиции являются одним из инструментов антикризисного управления и санации?

**Практические задания:**

1. По предлагаемым исходным данным оцените потенциальную доходность инвестиционного проекта.

2. По предлагаемым исходным данным предложите свою инвестиционную стратегию выхода из кризиса (определить куда, когда, кому и сколько финансовых средств необходимо выделить).

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на различные формы (формулы) оценки инвестиционных проектов. При разработке



инвестиционной стратегии необходимо учитывать время получения потенциальных доходов (прибыли) от тех или иных финансовых вложений.

#### **Тема: 7.2. Технология антикризисного менеджмента**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Что понимать под технологией антикризисного управления?
2. Что необходимо для реализации технологической системы антикризисного управления?
3. Как принимать решения в технологической системе антикризисного управления?

##### **Практические задания:**

1. Предложите свою собственную технологическую схему (алгоритм) антикризисного управления. Кратко обоснуйте его.
2. Предложите критерии для принятия управленческих решений в технологической системе антикризисного управления. Обоснуйте показатели.

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на то, что технология антикризисного управления должна реализовываться в виде системы антикризисного управления (САУ). САУ должна быть описана схемой или алгоритмом. Переход от одного блока схемы (алгоритма) к другому блоку должен сопровождаться финансовыми показателями (критериями) с помощью которых принимаются управленческие решения, и осуществляется «движение» в алгоритме.

#### **Тема. 8. 1. Антикризисный менеджмент персонала в организации.**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Почему персонал является одним из факторов успеха в антикризисном управлении?
2. Какие позитивные и негативные последствия возможны в работе с персоналом в процессе антикризисного управления?
3. Как можно перераспределять фонд оплаты труда в процессе антикризисного управления?

##### **Практические задания:**

1. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему сокращения фонда оплаты труда.
2. По предлагаемым исходным данным предложите свою схему диверсификации персонала (куда, кого и сколько переместить, а кого и сократить) с целью сокращения фонда оплаты труда.

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на существование различных форм стимулирования труда. Можно отказаться от одной системы стимулирования в пользу другой. Сокращать можно не только премиальный фонд, но и нормативы выработки, тарифы, оклады, временные нормативы на выполнение той или иной работы.

#### **Тема 8.2. Социальное партнерство в антикризисном менеджменте.**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Почему социальное партнерство выгодно организации?
2. Как реально осуществить социальное партнерство?
3. Как «уйти» от конфликта интересов в процессе социального партнерства?

##### **Практические задания:**

1. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему социального партнерства между работодателем и наемным персоналом. Выделите возможные противоречия и конфликты, пути их преодоления.
2. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему социального партнерства между работодателем и наемным персоналом в условиях кризиса. Выделите возможные противоречия и конфликты, пути их преодоления.

**Рекомендации:** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание на существование различных форм (схем) взаимодействия между работодателем и наемным персоналом. Эти формы могут меняться при взаимном согласии двух сторон. Последнее особенно важно в условиях кризиса. Суть изменений в отношениях между работодателем и наемным персоналом в условиях кризиса заключается в том, что обе стороны отказываются от

части уже имевшихся потенциальных выгод в пользу экономического эффекта (прибыли) в будущем.

**Тема. 9. Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте.**

***Контрольные вопросы:***

1. Что понимается под экономической безопасностью?
2. Как обеспечить экономическую безопасность фирмы?
3. Какие показатели можно использовать для измерения экономической безопасности?
4. Цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса.

***Практические задания:***

1. По предлагаемым исходным данным оцените экономическую безопасность фирмы.
2. По предлагаемым исходным данным предложите свою схему (алгоритм) обеспечения экономической безопасности фирмы.

***Рекомендации:*** при выполнении практических заданий студент должен обратить внимание, что экономическая безопасность фирмы - понятие комплексное. Оно включает в себя конкурентную безопасность (по товарам, ценам, рынкам сбыта, технологиям ведения бизнеса), безопасность во взаимодействии с государственными структурами, безопасность в отношении экономического шпионажа, криминальную безопасность и др.

### **3. Методические рекомендации по написанию контрольных работ**

*Не предусмотрено*

### **4. Методические рекомендации по написанию курсовой работы**

*Не предусмотрено*

## Оценочные и методические материалы

**Оценочные и методические материалы** включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Наименование оценочного средства
1.	Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности	ПК-2	<p>ПК-2.1.1. <i>Знать в итоге изучения темы «Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности»:</i> понятие кризиса; классификацию кризисов; причины и основные последствия кризисов организации.</p> <p>ПК-2.2.1. <i>Уметь в итоге изучения темы «Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности»:</i> классифицировать кризисы; определять причины и основные последствия кризисов организации.</p> <p>ПК-2.3.1. <i>Владеть в итоге изучения темы «Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности»:</i> терминологией в рамках понятий темы, навыками выявления причин и определения масштабов последствий кризисов организации.</p>	<p>Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений)</p> <p>Тесты</p> <p>Устный опрос</p>
2.	Кризисы в развитии организации (предприятия).	ПК-2	<p>ПК-2.1.2. <i>Знать в итоге изучения темы «Кризисы в развитии организации (предприятия)»:</i> факторы, симптомы возникновения кризисов в организации; законы и закономерности кризисов; правовые основы государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях.</p> <p>ПК-2.2.2. <i>Уметь в итоге изучения темы «Кризисы в развитии организации (предприятия)»:</i> идентифицировать факторы, симптомы возникновения кризисов в организации; ориентироваться в правовой базе государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях.</p> <p>ПК-2.3.2. <i>Владеть в итоге изучения темы «Кризисы в развитии организации (предприятия)»:</i> навыками анализа</p>	<p>Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений)</p> <p>Тесты</p> <p>Устный опрос</p>

			факторов, причин и симптомов возникновения кризисов в организации.	
3.	Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента	ПК-2	<p>ПК-2.1.3. <i>Знать в итоге изучения темы «Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента»:</i> характеристики систем антикризисного менеджмента; условия успешного функционирования системы антикризисного управления; классификацию их организационных структур; классификацию и структуру механизмов антикризисного менеджмента.</p> <p>ПК-2.2.3. <i>Уметь в итоге изучения темы «Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента»:</i> формировать организационную структуру системы антикризисного менеджмента; определять условия успешного функционирования системы антикризисного управления; классифицировать механизмы антикризисного менеджмента.</p> <p>ПК-2.3.3. <i>Владеть в итоге изучения темы «Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента»:</i> навыками анализа эффективности систем антикризисного менеджмента;.</p>	Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений) Тесты Устный опрос
4.	Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте	ПК-2	<p>ПК-2.1.4. <i>Знать в итоге изучения темы «Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте»:</i> цели, задачи, функции принципы методы и показатели диагностики банкротства и кризисов.</p> <p>ПК-2.2.4. <i>Уметь в итоге изучения темы «Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте»:</i> цели, задачи, функции принципы методы и показатели диагностики банкротства и кризисов.</p> <p>ПК-2.3.4. <i>Владеть в итоге изучения темы «Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте»:</i> навыками постановки цели, задач и применения методов диагностики банкротства и кризисов.</p>	Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений) Тесты Устный опрос
5.	Стратегии и модели в антикризисном менеджменте	ПК-2	<p>ПК-2.1.5. <i>Знать в итоге изучения темы «Стратегии и модели в антикризисном менеджменте»:</i> цели, задачи, методы и показатели анализа внешних и внутренних факторов кризиса; методы построения профиля внешней среды; методы прогнозирования банкротства; классификацию и содержание антикризисной стратегии организации.</p> <p>ПК-2.2.5. <i>Уметь в итоге изучения темы «Стратегии и модели в антикризисном менеджменте»:</i> определять цели, задачи, применять методы и показатели: анализа внешних и внутренних факторов кризиса; построения профиля внешней среды; прогнозирования банкротства; разрабатывать антикризисную стратегию</p>	Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений) Тесты Устный опрос

			организации. ПК-2.3.5. Владеть в итоге изучения темы <b>«Стратегии и модели в антикризисном менеджменте»:</b> навыками применения методов и показателей: анализа внешних и внутренних факторов кризиса; построения профиля внешней среды; прогнозирования банкротства; формирования антикризисной стратегии организации.	
6.	Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности	ПК-2	ПК-2.1.6. Знать в итоге изучения темы <b>«Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности»:</b> порядок назначения антикризисного управляющего, его основные функции и ответственность; процедуры наблюдения, внешнего управления, конкурсного управления. ПК-2.2.6. Уметь в итоге изучения темы <b>«Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности»:</b> раскрывать порядок назначения антикризисного управляющего, его основные функции и ответственность; раскрывать содержание процедур: наблюдения, внешнего управления, конкурсного управления, мирового соглашения ПК-2.3.6. Владеть в итоге изучения темы <b>«Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности»:</b> навыками планирования и применения процедур: наблюдения, внешнего управления, конкурсного управления; навыками расчетов конкурсной массы и сумм выплат кредиторам.	Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений) Тесты Устный опрос
7.	Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте	ПК-2	ПК-2.1.7. Знать в итоге изучения темы <b>«Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте»:</b> классификацию антикризисных инвестиционных стратегий, методы и инструменты их разработки и реализации; методы оценки доходности инвестиционных проектов и программ. ПК-2.2.7. Уметь в итоге изучения темы <b>«Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте»:</b> классифицировать антикризисные инвестиционные стратегии, применять методы и инструменты их разработки и реализации; применять методы оценки доходности инвестиционных проектов и программ. ПК-2.3.7. Владеть в итоге изучения темы <b>«Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте»:</b> навыками применения методов оценки доходности инвестиционных проектов и программ.	Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений) Тесты Устный опрос
8	Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство	ПК-2	ПК-2.1.8. Знать в итоге изучения темы <b>«Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство»:</b> цели, задачи, принципы, методы и средства антикризисного менеджмента персонала; понятие	) Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений) Тесты

			<p>социального партнерства, пути совершенствования и практики партнерских отношений.</p> <p>ПК-2.2.8. <i>Уметь в итоге изучения темы «Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство»:</i> определять цели, задачи; применять методы и средства антикризисного менеджмента персонала; определять пути совершенствования и практики партнерских отношений.</p> <p>ПК-2.3.8. <i>Владеть в итоге изучения темы «Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство»:</i> навыками антикризисного управления персоналом и совершенствования практики партнерских отношений.</p>	Устный опрос
9	Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте	ПК-2	<p>ПК-2.1.9. <i>Знать в итоге изучения темы «Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте»:</i> понятие экономической безопасности; структурные элементы системы экономической безопасности организации; методы и показатели оценки уровня, методы обеспечения в условиях кризиса.</p> <p>ПК-2.2.9. <i>Уметь в итоге изучения темы «Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте»:</i> выделять структурные элементы системы экономической безопасности организации; применять методы и показатели оценки ее уровня, методы ее</p> <p>ПК-2.3.9. <i>Владеть в итоге изучения темы «Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте»:</i> навыками применения методов и показателей оценки уровня, методов обеспечения экономической безопасности организации в условиях кризиса.</p>	<p>Контрольные вопросы по теме, тематика докладов (сообщений)</p> <p>Тесты</p> <p>Устный опрос</p>
<b>Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины</b>				Зачет

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания

Знания, умения, навыки и компетенции студенту по данной дисциплине оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

**«Зачтено»** выставляется студенту, который

- прочно усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров;
- показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов

Основным условием получения оценки зачета является: посещаемость лекционных и семинарских занятий, хорошие успехи при написании эссе (реферата), выполнении и защиты практических заданий.

**«Не зачтено»** выставляется студенту, который в ответах на основные вопросы допустил существенные ошибки, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.

### **3.Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков**

#### *ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ*

##### *Тематика докладов и сообщений*

1. Макроэкономический кризис
2. Кризис снабжения
3. Кризис платежеспособности предприятия
4. Макроэкономический кризис, модель Кейнса
5. Кризис производства и перепроизводства
6. Нарушение финансового равновесия организаций
7. Макроэкономический кризис, монетарная модель
8. Сбытовой кризис
9. Кризис в управлении дебиторской задолженностью
10. Макроэкономический кризис, модели Самуэльсона
11. Кризисы в маркетинговых процессах (факторы, причины, способы выхода)
12. Инвестиционный кризис
13. Кризис системы государственного управления
14. Кредитный кризис
15. Кризис инновационного развития
16. Кризис в управлении персоналом
17. Кризис в управлении запасами
18. Кризис в управлении собственным капиталом
19. Кризис финансового рынка
20. Кризис в управлении денежными потоками
21. Логистический кризис
22. Кризис в управлении оборотными активами
23. Демографический кризис
24. Управление рисками в АУ
25. Кризис в управлении внеоборотными активами
26. Экологический кризис
27. Кризис внешней торговли
28. Кризис в управлении заемным капиталом
29. Экологический кризис
30. Диагностика кризисов
31. Кризисы в управлении услугами
32. Управление процессами санации
33. Кризис в системе стимулирования труда
34. Кризис в системе торговли
35. Управление реструктуризацией предприятия
36. Кризис межличностных отношений в организации
37. Научное объяснение циклов в экономике
38. Кризис отраслей
39. Формы и способы рефинансирования
40. Экономическая безопасность в АУ
41. Морфологический анализ проблем в АУ
42. Мировое соглашение
43. Контролинг и мониторинг в АУ
44. Санация предприятия, формы санации

45. Региональный кризис, депрессивные регионы
46. Государственное регулирование кризисных ситуаций
47. Социальное партнерство в АУ
48. Кризис корпоративной культуры
49. Социокультурная среда и ее влияние на управление, формирование профиля среды
50. Механизмы стабилизации в АУ
51. Промышленный кризис
52. Программа вывода американской экономики из кризиса (20-30 годы 20 века)
53. Банковский кризис
54. Дефляция
55. Программа послевоенного восстановления Германии (40-50 годы 20 века)
56. Конкурсное производство, конкурсная масса
57. Инфляция и гиперинфляция, способы борьбы с ней
58. Стагнация
59. Интеграция и дифференциация в АУ
60. Стратегия и тактика в АУ (примеры)
61. Антикризисная политика Японии в послевоенный период (1945-1952)
62. Диверсификация в АУ
63. Роль профсоюзов в АУ
64. Антикризисные программы компании Ford (по книгам Ли Якокки)
65. Кризис туристской отрасли
66. Упреждение событий в АУ
67. Информационный кризис
68. Девальвация
69. Функциональные и дисфункциональные конфликты (примеры)
70. Депрессия
71. Конверсия
72. Лизинг
73. Антикризисное финансовое управление
74. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия в АУ
75. Санация кадрового потенциала

#### ***Критерии оценки:***

1. Доклад представляется студентом в письменном виде и должен иметь объем не менее 3-5 страниц машинописного текста, список использованной литературы и других информационных источников должен составлять не менее пяти наименований. Доклад должен иметь титульный лист, на котором указывается название дисциплины, тема и фамилия студента с указанием номера группы. Содержательная часть доклада должна быть сгруппирована в разделы, их количество зависит от выбранной темы и наличия конкретного материала. Доклад должен содержать выводы, самостоятельно сделанные студентом на основе рассмотренного материала по теме (особенно актуально для тем, имеющих дискуссионную направленность). Доклад может быть представлен преподавателю без обязательного озвучивания на семинаре (по желанию студента).
2. Сообщение - готовится студентом в устной форме и носит сугубо информационный характер продолжительностью не менее 5 минут. Ссылка на источник информации – обязательна.

#### **Тематика эссе (рефератов)**

(для студентов, имеющих пропуски семинарских занятий или желающих повысить текущую успеваемость)

**Цель:** отчитаться перед преподавателем за пропущенный материал и продемонстрировать наличие знаний по изучаемой дисциплине.



1. Антикризисный менеджмент как функция топ-менеджмента: проблемы и способы решения
2. Основные группы причин возникновения кризисов, особенности кризисов в Российской Федерации.
3. Основные причины кризиса государственного управления Российской Федерации. Нарушение баланса власти как одна из главных причин кризиса.
4. Организационные изменения как один из инструментов выхода из кризиса и основные положения теории организационных изменений.
5. Основные системы и механизмы антикризисного управления
6. Основные этапы в диагностике банкротства предприятия, экспресс-диагностика и фундаментальная диагностика
7. Стратегии и модели в антикризисном менеджменте
8. Маркетинг в антикризисном менеджменте
9. Характеристика основных бизнес-мероприятий на кризисном предприятии и обоснование их необходимости
10. Сущность и основные процедуры санации предприятия
11. Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности
12. Принципы, методы, модели рисков
13. Особенности управления рисками на предприятии
14. Роль инноваций в антикризисном управлении
15. Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте
16. Принципы, методы и средства реализации технологий антикризисного управления.
17. Антикризисное управление персоналом организации
18. Социальное партнерство в антикризисном менеджменте
19. Обеспечение экономической безопасности в процессе антикризисного управления
20. Проблемы обеспечения экономической безопасности в антикризисном менеджменте (затратный и эффективный аспекты).

**Пояснение к выполнению задания:** из имеющегося списка тем студент выбирает ту, которая по своему содержанию соответствует пропущенному занятию, и должен раскрыть в реферате основные положения рассматриваемого вопроса, используя материалы лекций, литературу по данной теме и дополнительную информацию из любого другого источника, включая Интернет.

Требования к объему работы и ее оформлению: реферат должен иметь объем не менее десяти страниц машинописного текста, список использованной литературы и других информационных источников должен составлять не менее пяти наименований. Реферат должен иметь титульный лист, на котором указывается название дисциплины, тема реферата и фамилия студента с указанием номера группы. Содержательная часть реферата должна быть сгруппирована в разделы, их количество зависит от выбранной темы и наличия конкретного материала. Реферат должен содержать выводы, самостоятельно сделанные студентом на основе рассмотренного материала по теме.

### ***Практические задания***

*К теме 1:*

1. Проранжировать виды кризисов по их значимости в рыночных условиях РФ (отдельно по эндогенным и экзогенным).

*К теме 2:*

1. Сформулировать и кратко объяснить сущность закона трансформационного спада в работе организации.
2. Описать и объяснить сущность оптимизационной кривой «эффект - затраты» в работе организации, обозначить на кривой область благоприятную для возникновения кризисов.
3. Перечислить основные причины и мотивы технического и фиктивного банкротства.
4. Ответить письменно на проблемный вопрос: «Какие способы и методы могут быть задействованы против фиктивного банкротства?»

*К теме 3:*

1. Перечислить и кратко объяснить суть основных механизмов финансовой стабилизации предприятия.
2. Ответить письменно на проблемный вопрос: “Какие могут возникнуть проблемы при реализации системы антикризисного управления?”

*К теме 4:*

1. Перечислите и раскройте 7 основных объектов наблюдения “кризисного поля” предприятия?
2. По выданным исходным данным с помощью модели Альтмана определите вероятность банкротства предприятия.

*К теме 5:*

1. По выданным исходным данным с помощью модели Франсона-Романэ примите концептуальное решение о стратегии выхода из кризиса.
2. По выданным исходным данным с помощью модели платежеспособности предприятия примите концептуальное решение о стратегии выхода из кризиса.
3. По выданным исходным данным с помощью модели экономического роста предприятия примите концептуальное решение о стратегии выхода его из кризиса.

*К теме 6:*

1. По предложенным исходным данным покажите (по пунктам) очередность распределения ликвидационной массы предприятия.
2. По предложенным исходным данным покажите (по пунктам) основные разделы содержания плана ликвидации предприятия-должника.

*К теме 7:*

1. По предлагаемым исходным данным оцените потенциальную доходность инвестиционного проекта.
2. По предлагаемым исходным данным предложите свою инвестиционную стратегию выхода из кризиса (определить куда, когда, кому и сколько финансовых средств необходимо выделить).
3. Предложите свою собственную технологическую схему (алгоритм) антикризисного управления. Кратко обоснуйте его.
4. Предложите критерии для принятия управленческих решений в технологической системе антикризисного управления. Обоснуйте показатели.

*К теме 8:*

1. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему сокращения фонда оплаты труда.
2. По предлагаемым исходным данным предложите свою схему диверсификации персонала (куда, кого и сколько переместить, а кого и сократить) с целью сокращения фонда оплаты труда.
3. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему социального партнерства между работодателем и наемным персоналом. Выделите возможные противоречия и конфликты, пути их преодоления.
4. По предлагаемым исходным данным предложите свою концептуальную схему социального партнерства между работодателем и наемным персоналом в условиях кризиса. Выделите возможные противоречия и конфликты, пути их преодоления.

*К теме 9:*

1. По предлагаемым исходным данным оцените экономическую безопасность фирмы.
2. По предлагаемым исходным данным предложите свою схему (алгоритм) обеспечения экономической безопасности фирмы.

### ***Тестовые задания***

Важными критерием оценки уровня текущих знаний студентов является выполнение ими тестовых заданий по отдельным темам. В частности, тестирование позволяет по мере

прохождения учебного материала оценить уровень формирования у студентов необходимых компетенций.

#### Примеры тестовых заданий

**1. Значительное снижение ликвидности денежного потока при малой, но положительной чистой его величине характерно, для одного из трех базисных кризисных состояний предприятия. Какого?**

- легкий финансовый кризис,
- глубокий кризис,
- финансовая катастрофа

**2. Какие факторы кризиса являются основными внутри организации?**

- эндогенные,
- эдхократические,
- партисипативные

**3. Какие факторы кризиса являются внешними?**

- генезисные,
- экзогенные,
- омнистические

**4. Что характеризует техническое банкротство предприятия?**

- его неспособность выплачивать проценты по долгам кредиторам,
- его временная неплатежеспособность,
- его финансовая несостоятельность

**5. Что определяет умышленное банкротство предприятия?**

- преднамеренное создание руководством условий для негативной финансовой ситуации на предприятии,
- заведомо ложное объявление банкротом,
- действия криминального характера, исходящие из внешней среды

**6. Чем характеризуется кризисное поле предприятия?**

- набором специальных показателей (объектов),
- набором формул, характеризующих кризис;
- набором числовых значений, характеризующих кризис

**7. Что такое рыночная стоимость предприятия?**

- его стоимость по балансу,
- его договорная стоимость,
- его стоимость на фондовом рынке

**8. Что такое финансовые обязательства предприятия**

- его внутренние долги,
- его внешние долги,
- дебиторская задолженность,
- кредиторская задолженность,
- его внутренние и внешние обязательства

**9. В чем суть модели Дюпона**

- в выявлении пропорции между рентабельностью реализации товара и оборачиваемостью активов,
- в выявлении пропорции между суммой активов и пассивов на данный момент времени,
- в выявлении пропорции между прибылью и затратами

**10. В каких финансовых состояниях чаще необходима фундаментальная диагностика банкротства**

- легкий финансовый кризис,
- глубокий кризис,
- финансовая катастрофа

**11. Для чего необходим SWOT-анализ предприятия**

- для анализа его состояния,
- для выявления сильных и слабых сторон предприятия,

- для разработки плана мероприятий по выходу из кризиса

**12. Для чего необходимо построение профиля среды предприятия**

- для прогнозирования его будущего состояния,
- для ранжирования будущих мероприятий во внутренней и внешней среде,
- для принятия управленческих решений в конкретный момент времени

**13. Для каких целей целесообразна модель Альтмана?**

- для целей выявления вероятности неплатежеспособности предприятия,
- для выявления вероятности его банкротства,
- для выявления уровня его финансовой устойчивости

**14. Устранение неплатежеспособности относится к .....механизму финансовой стабилизации предприятия**

- тактическому,
- оперативному,
- стратегическому,
- упреждающему

**15. В чем суть рефинансирования предприятия?**

- в ликвидации его долгов государством,
- в финансовой поддержке сторонними организациями,
- в финансовом слиянии с другими предприятиями

**16. В чем суть реструктуризации предприятия?**

- в ликвидации его долгов государством,
- в финансовой поддержке сторонними организациями,
- в финансовом слиянии с другими предприятиями

**17. В чем суть санации предприятия?**

- в его финансовом оздоровлении,
- в его рациональной ликвидации сторонними организациями,
- в замене его руководства и реструктуризации

**18. Сколько кризисных состояний в модели Альтмана?**

- 3
- 4
- 5

**19. Что характеризует техническое банкротство предприятия?**

- его неспособность выплачивать проценты по долгам кредиторам,
- его временная неплатежеспособность,
- его неспособность выплачивать заработную плату персоналу

**20. Чем характеризуется кризисное поле предприятия?**

- набором специальных показателей (объектов кризисного поля);
- набором формул, характеризующих кризис;
- набором числовых значений, характеризующих кризис

*Время тестирования – 20 минут (20 тестовых вопросов).*

**ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ**

**Примерные вопросы для подготовки к зачету по дисциплине**

1. Понятие и классификация кризисов. Основные особенности кризисов в России.
2. Причины, факторы и симптомы возникновения кризисов организации.
3. Государственное регулирование кризисов в организации.
4. Понятие банкротства. Виды банкротств.
5. Общая система антикризисного менеджмента.
6. Системы диагностики банкротства предприятий и банков.
7. Стратегические и тактические механизмы финансовой стабилизации предприятия.
8. Разработка антикризисной стратегии организации.
9. Антикризисные управляющие, назначение и особенности их деятельности.

10. Антикризисная инвестиционная государственная политика.
11. Технология антикризисного менеджмента как фактор успеха предприятия.
12. Понятие партнерства. Особенности партнерских отношений в условиях кризиса.
13. Основные направления обеспечения экономической безопасности в кризисных ситуациях.
14. Современные тенденции и динамика развития экономических кризисов.
15. Причины и симптомы кризисного развития фирмы.
16. Факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления.
17. Понятие кризиса, антикризисного управления и антикризисного менеджмента
18. Виды кризисов и их основные причины
19. Сущность кризиса предприятия в аспектах прогнозирования, преднамеренности, управляемости и влияющих факторов
20. Сущность финансового кризиса предприятия, основные объекты наблюдения, объекты влияния и механизмы стабилизации
21. Внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные) факторы кризиса предприятия, их сущность и природа.
22. Понятие финансового банкротства предприятия, виды банкротства их сущность
23. Основные индикаторы финансового банкротства предприятия
24. Основные законодательные процедуры для признания предприятия банкротом
25. Условия успешного построения системы антикризисного менеджмента
26. Основные этапы экспресс - диагностики кризисных явлений предприятия
27. Методы и инструменты анализа кризисного развития предприятия.
28. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия по объектам кризисного поля. Три базисных кризисных состояния и критерии для попадания в них.
29. Основные этапы построения системы фундаментальной диагностики банкротства.
30. Основные этапы построения системы финансовой стабилизации предприятия. Их сущность и механизмы реализации (перечислить и кратко охарактеризовать).
31. Оперативный механизм финансовой стабилизации предприятия – «отсечение лишнего». Основная цель, сущность, показатели для измерения.
32. Тактический механизм финансовой стабилизации – «сжатие предприятия». Основная цель, сущность, показатели для измерения.
33. Стратегический механизм обеспечения финансового равновесия предприятия. Основная цель, сущность, показатели для измерения.
34. Модель устойчивого экономического роста предприятия. Ее сущность и применение в антикризисном управлении.
35. Понятие санации предприятия. Цель и формы санации, основные этапы управления санацией.
36. Закон трансформационного спада. Его сущность, цели, практическое использование. Временные критерии эффективности проведения реорганизационных мероприятий.
37. Критерии экономической эффективности проведения реорганизационных мероприятий.
38. Перспективы антикризисного управления: упреждение событий, методы, инструменты и объекты упреждения.
39. Макроэкономические кризисы: их причины, факторы, модели
40. Кризисы в системе государственного управления: причины, факторы, государственное регулирование
41. Кризис регионального развития: причины, факторы, методы поддержки депрессивных регионов
42. Человеческий и социокультурный факторы в антикризисном управлении, структура ценностей в различных культурах.
43. Контролинг и его роль в антикризисном управлении.
44. Процесс управления рисками в антикризисном менеджменте.

45. Инвестиционная политика и ее влияние на антикризисное управление.
46. Роль человеческого капитала в антикризисном управлении.
47. Внешний, конкурсный, арбитражный управляющий – права, обязанности, функции.
48. Корпоративная культура и ее влияние на антикризисное управление.
49. Механизмы регионального самоуправления для преодоления деструктивных тенденций социально-экономического развития.
50. Цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса.

## Глоссарий

**Административный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)".

**Арбитражный управляющий** - Гражданин Российской Федерации, который утверждается арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления других установленных Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)" полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

**Авторитет** — мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся исполнить его приказы.

**Адаптация** — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Аксикреация** (лат. axio - ценность, creatio - сотворение) система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.

**Активность деловая** — одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся в инициативности, изобретательности, эффективности, интенсивности, результативности и полезности.

**Активность социальная** — одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.

**Акция** — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее владельцем в капитал акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда.

**Альтернатива** - необходимость единственного выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ конфликта** - сопоставление факторов конфликтной ситуации с целью установления характера, причин возникновения конфликта и определения путей и средств его разрешения.

**Апелляция** - обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решений или постановлений.

**Арбитраж** - рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

**Арбитражный управляющий** (временный, внешний, конкурсный) -лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

**Аттестация** - комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Аукцион** - способ продажи с публичных торгов, при которых покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

**Базовые параметры** - система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

**Банкрот** - несостоятельный должник, в отношении которого вынесено решение о банкротстве. Юридическое или физическое лицо объявляется банкротом, в том случае, когда сумма его задолженности, которая необходима к оплате и не погашена в срок, превысила документированную стоимость его имущества (движимого или недвижимого).

**Банкротство** (несостоятельность) - признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника. Банкротство - это неспособность компании (организации) погасить задолженность. Право владения активами компании в этом случае переходит от владельцев к держателям долговых обязательств. Процедура банкротства наступает после вынесения судебного решения о неспособности должника выполнить свои финансовые обязательства. Судебное решение выносится в двух случаях: по просьбе самой компании (добровольная ликвидация) или по требованию ее кредиторов (принудительная ликвидация).

**Безработица** - социально-экономическое явление, когда часть экономически активного населения не занята в производстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за

отсутствия подходящих рабочих мест и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

**Бизнес** - экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**Бизнес-инкубатор** - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Биржа** - учреждение для заключения товарных, финансовых сделок, продажи по стандартам, рынок ценных бумаг.

**Бюджет** - предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

**Вексель** - ценная бумага, содержащая обязательство физического или юридического лица о погашении в указанный срок денежного обязательства (платежа).

**Венчурные предприятия** - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

**Внесудебные процедуры** - возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление** (судебная санация) - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему. Внешнее управление - процедура банкротства, которая применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности, согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)".

**Внешний управляющий** - лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом. Внешний управляющий - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, которые установлены Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)".

**Временный управляющий** - лицо, назначаемое арбитражным судом для осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника, наблюдения за порядком проведения процедур банкротства в сроки, установленные ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Временный управляющий - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения в соответствии с Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)".

**Взыскание долгов** - взыскание, налагаемое вследствие нарушения одной из сторон принятого на себя обязательства. Может проводиться на основе договоренности, договора, или по решению суда. Выражается в уплате неустойки в виде штрафа или пени и возмещении убытков. Применяется, в основном, к юридическим лицам.

**Гарантия** - факторы и условия, обеспечивающие успех дела, поручительство за результаты деятельности, принятие ответственности в случае неудачи.

**Гиперинфляция** - непрерывно возрастающие уровень товарных цен и объем денежной массы в обращении, ведущие к обесценению денежной единицы, расстройству финансов, денежного оборота, нарушению хозяйственных связей, усилению социальной напряженности в обществе. Принятый количественный показатель гиперинфляции — более 50% инфляции в месяц.

**Государственная регистрация прав на недвижимое имущество** - юридический акт признания и подтверждения государством возникновения, ограничения (обременения), перехода или прекращения прав на недвижимое имущество в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Регистрация осуществляется учреждениями юстиции в едином государственном реестре сделок с землей и другим недвижимым имуществом с выдачей документа о зарегистрированной сделке либо совершением надписи на документе, представленном для регистрации. Государственная регистрация является единственным доказательством существования зарегистрированного права. Последствия несоблюдения требований государственной регистрации сделки определены в ГК РФ.

**Девальвация** - понижение официального курса денежной единицы страны по отношению к золоту либо иностранной валюте; показатель кризисного состояния финансов, экономики страны, закрепляет в условиях инфляции обесценение денег.

**Денежное обязательство** - обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или ) иному предусмотренному Гражданским кодексом РФ основанию.



**Деноминация** - укрупнение денежной единицы страны в целях упорядочения денежного обращения.

**Депрессия** - состояние экономики в посткризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

**Дефицит** - нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

**Дефляция** - изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы дефляции: увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы/Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

**Диагностика** - деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Дисциплина** - форма отношений между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения определенного типа организации совместной деятельности.

**Должник** - юридическое лицо или гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, который оказывается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)".

**Досудебная санация** - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

**Домашнее хозяйство** - независимая экономическая единица, являющаяся собственником ресурсов и самостоятельно распределяющая общий денежный доход входящих в нее людей.

**Дотация** - денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** - определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

**Забастовка** - организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.

**Занятость** - деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок или трудовой доход.

**Защита социальная** - экономические, социальные и правовые гарантии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.

**Инвестиции** - долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

**Индекс** - цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

**Инновация** - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Инновационный потенциал** - возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Инфляция** - переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

**Информация** - отражение в сознании человека окружающей его действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.

**Исполнительное производство** - заключительная стадия гражданского процесса, в которой принудительно осуществляются права, подтвержденные решением суда. Исполнительное производство возбуждается на основании заявления взыскателя или прокурора. Существует: добровольное исполнение решения суда, инициируемое соответствующим предложением, вручаемым должнику, а так же принудительное исполнение решения суда, производимое по истечении срока для добровольного исполнения решения. Мерами принудительного исполнения являются: обращение взыскания на имущество должника (наложение ареста и продажа имущества); на заработную плату, пенсию, стипендию, а так же другие виды доходов должника; на денежные суммы и имущество должника, которые находятся у др. лиц; изъятие у должника и передача взыскателю определенных предметов, указанных в решении суда, и др.

**Коллективный договор** - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем.

**Коллективный трудовой спор** - неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

**Компромисс** - соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

**Конкуренция** - противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

**Конкурсное производство** - процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Конкурсное производство - процедура банкротства, которая применяется к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов, согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)".

**Конкурсный управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления других действий, установленных законом. Конкурсный управляющий - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления других полномочий, которые установлены Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)".

**Кредитор** - лицо, которое имеет по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам или другим обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)".

**Конфликт**(лат. conflictus столкновение) - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации — создание кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

**Концепция «социального рыночного хозяйства»** - выбор общественных приоритетов, целенаправленное стимулирование со стороны государства определенных сфер и направлений деятельности в интересах большинства народа.

**Координация** - обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

**Кредит** - предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

**Кризис** - крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

**Критика** - оценка отрицательных сторон деятельности с целью ее улучшения и совершенствования.

**Лизинг** - сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Ликвидация** - прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации. Ликвидация предприятия - прекращение юридического лица без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Один из способов (форм) прекращения деятельности юридических лиц, заключающийся в ликвидации их дел и имущества. При ликвидации юридического лица имеет место прекращение их производственной, торговой, научно-технической и общественной деятельности, удовлетворение их кредиторов, возврат паевых взносов членам юридических лиц, продажа имущества. Постановление о ликвидации юридического лица выносится тем же органом власти, с разрешения которого возникло данное юридическое лицо, в случае уклонения кооперативной или общественной организации от цели, для достижения которой она возникла, общим собранием членов (уполномоченных) юридического лица.

**Лицензия** - специальное разрешение, получаемое от государственных органов, юридическому лицу осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции.

**Маркетинговая антикризисная программа** - комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Менталитет** - особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, уровнем образования и пр.

**Мировое соглашение** - возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона. Мировое соглашение - процедура банкротства, которая применяется на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)".

**Модель** - аналог реального явления, форма воспроизведения действительности, устройство, имитирующее свойства, основные черты или поведение какого-либо объекта.

**Мотивация** - побуждение человека, социальной группы к активной, целенаправленной деятельности; метод управления.

**Мораторий** - приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

**Наблюдение** - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника. Наблюдение - процедура банкротства, которая применяется к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)".

**Налог** - обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и местный бюджет.

**Недвижимость** - земельные и другие естественные угодья, находящиеся в собственности физических и юридических лиц, а также имущество, прикрепленное к земле и связанное с ней. К недвижимости относятся также вещные права на землю. К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения.

К недвижимым вещам относятся также подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимым вещам может быть отнесено и иное имущество. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью.

**Нигилизм** - особый тип восприятия действительности, система идей и форма социального поведения, характеризующая категоричностью и всеобщностью отрицания, экстремизмом действий, слабостью или отсутствием позитивной программы.

**«Новый курс» Ф.Д. Рузвельта** - совокупность экономических, финансовых, политических, социальных, законодательных мер, направленных на преодоление кризиса экономики США в начале 30-х годов XX столетия.

**Номинальная заработная плата** - сумма наличных денег, которую работник наемного труда

**Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной экономикой** - методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро-и микроуровне.

**Оптимизация налогообложения** - уменьшение размера налоговых обязательств посредством целенаправленных действий налогоплательщика, включающих в себя полное использование всех предоставленных законодательством льгот, налоговых освобождений и других законных приемов и способов.

**Организационная культура предприятия** - совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Ответственность** - последствия реализации обязанностей, мера и форма оценки результатов деятельности, принцип организации управления.

**Персонал управления** - это совокупность сотрудников организации, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (линейные руководители, их заместители, специалисты, работники технических служб).

**Представитель комитета кредиторов** - лицо, уполномоченное комитетом кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени комитета кредиторов.

**Представитель работников должника** - лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедуры банкротства.

**Представитель собрания кредиторов** - лицо, уполномоченное собранием кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени собрания кредиторов.

**Представитель собственника имущества должника** - унитарного предприятия – лицо, уполномоченное собственником имущества должника – унитарного предприятия на представление его законных интересов при проведении процедуры банкротства.

**Представитель учредителей (участников) должника** - председатель совета директоров (наблюдательного совета) или иного аналогичного коллегиального органа управления должника, либо лицо, избранное советом директоров (наблюдательным советом) или иным аналогичным коллегиальным органом управления должника, либо лицо избранное учредителями (участниками) должника для представления их законных интересов при проведении процедур банкротства.

**Престиж** - мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

**Приватизация** - выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.

**Принципы управления персоналом** - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители, специалисты в процессе управления персоналом.

**Прогнозирование** - процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Программа антикризисная** - система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Процесс конфликта** - развитие событий и отношений участников конфликта во времени и пространстве. Процесс конфликта состоит из четырех стадий: возникновение конфликтной ситуации, возникновение инцидента, кризис в отношениях, завершение процесса развития конфликта.

**Профессиональное ядро кадрового потенциала** - совокупность работников, обладающих способностями, которые обеспечивают организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.

**Психологическая совместимость** - соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

**Работник** - физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта); лицо, занимающееся индивидуальной предпринимательской деятельностью; лицо, обучающееся в образовательном учреждении начального, среднего или высшего профессионального образования.

**Работодатель** - организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

**Реальная заработная плата** - количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату при существующих уровне цен и размере налогов.

**Реальный доход** - доход, соответствующий индивидуальной покупательной способности, определенной на базе реальной заработной платы.

**Регулирование** - функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

**Регулирующий орган** - федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций.

**Регистрация предприятий** - юридический акт, удостоверяющий право юридического лица осуществлять предпринимательскую деятельность. По российскому праву государственная регистрация предприятий является основанием приобретения предприятием статуса юридического лица. Регистрация предприятий осуществляется местным органом власти. За регистрацию предприятий взимается госпошлина, направляемая в местный бюджет. Для Р.п. учредитель должен представить заявление, устав предприятия, решение о его создании или договор учредителей, свидетельство об уплате государственной пошлины. Решение о Р.п. или отказе в этом должно быть принято не позднее чем в месячный срок с момента подачи указанных документов. Отказ в регистрации предприятия может быть обжалован в арбитражном суде.

**Реклама** - форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в

создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

**Реконструкция** - коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

**Реорганизация** - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

**Ресурсы** - необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

**Риск** - ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Риск экономический** - потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Риск управленческий** - характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

**Роль менеджера** - статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организации. Определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

**Руководитель должника** - единоличный исполнительный орган юридического лица или руководитель коллегиального исполнительного органа, а также иное лицо, осуществляющие в соответствии с федеральным законом деятельность от имени юридического лица без доверенности.

**Саморегулируемая организация арбитражных управляющих** - некоммерческая организация, которая создается решением учредителей в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом “О некоммерческих организациях”, Федеральным законом “О несостоятельности (банкротстве)” и другими законодательными актами Российской Федерации.

Целями деятельности саморегулируемой организации арбитражных управляющих являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих, в том числе:

- контроль профессиональной деятельности участников саморегулируемой организации арбитражных управляющих в качестве арбитражных управляющих;
- обеспечение соблюдения арбитражными управляющими — участниками саморегулируемой организации арбитражных управляющих законодательства РФ, а так же правил профессиональной деятельности арбитражного управляющего;
- применение в отношении арбитражных управляющих — участников саморегулируемой организации арбитражных управляющих меры ответственности;
- обеспечение отбора кандидатур арбитражных управляющих — участников саморегулируемой организации арбитражных управляющих для их представления арбитражным судам для утверждения в делах о банкротстве;
- направление в арбитражный суд документов, которые удостоверяют соответствие представленных кандидатур требованиям, предусмотренным Федеральным законом “О несостоятельности (банкротстве)” и другие.

**Санация** - реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления. Санация - комплекс мероприятий, которые осуществляются в целях предотвращения банкротства и финансового оздоровления предприятий и банков с помощью государства и крупных банков.

**Сделка** - действие, направленное на установление, изменение или прекращение гражданских правоотношений. Существует огромное множество видов сделок, различающихся в зависимости от их участников, предмета, объекта сделки, места заключения сделки, объема проводимых операций, правовых форм и юридического обеспечения сделки, гарантий и ответственности сторон, участвующих в сделке, способа передачи ценностей от одних участников другим и вида оплаты. В

сделках вправе участвовать как юридические, так и физические лица; сделка может быть осуществлена и одним лицом. Сделка признается действительной при соблюдении ряда условий:

- если она заключена дееспособными гражданами (частично дееспособные совершают сделки в пределах, предусмотренных законом);
- совершена на основе сознательного волеизъявления сторон, направленного на достижение правомерным способом не запрещенных законом конкретных результатов;
- для юридических лиц - если осуществлена в соответствии с целями, отвечающими их уставной деятельности.

**Санкция** - реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

**Ситуация** - состояние организации, объекта управления, оцениваемое относительно цели или существующих нормативов деятельности.

**Соглашение** - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями и заключаемый на уровне Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, территории, отрасли, профессии.

**Состояние объекта** — уникальное сочетание признаков.

**Социальная напряженность** - общественное явление, возникающее вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценностей и установок, норм и традиций субъектов социального взаимодействия (индивидов, организаций, институтов, общностей и пр.), которое проявляется в различных формах.

**Социальная ориентация рынка** - усиление государственного регулирования всех сфер общества, и прежде всего его экономической основы, включение в его механизм специальной системы социальной защиты населения.

**Социальное партнерство** - согласование интересов работодателя и работников на основе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.

**Стагнация** - состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.

**Стратегия предупреждения конфликта** - создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** - система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Субсидия** - пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Технологические парки** - широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

**Трансферт инноваций** - законодательно, разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Трансфертные платежи** - передача денежных средств или права их использования из центральных органов управления региональным; перевод денежных средств из одной страны в другую.

**Третейский суд** - постоянно действующий третейский суд или третейский суд, образованный сторонами для решения конкретного спора. Арбитраж для разрешения споров по гражданскому делу. Компетенция третейского суда основывается на соглашении сторон. Существуют два типа третейских судов: "институционный" - постоянно действующий, и "изолированный", который создается специально для рассмотрения спора по конкретному делу. Условие о передаче дела в Третейский суд включается в состав договора и называется «арбитражной оговоркой».

**Уполномоченные органы** - федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительство РФ представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования по денежным обязательствам соответственно субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

**Формы приватизации** - в странах с развитой рыночной экономикой продажа государственных предприятий частным инвесторам; создание совместных предприятий с долевым участием частного капитала, продажа части акций государственных предприятий.

**Финансовое оздоровление** - процедура банкротства, которая применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности, согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)".

**Финансовое регулирование** - управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

**Франчайзинг** - вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие — обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

**Эксперт** - специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

**Экстремизм** - приверженность к крайним мерам и методам в решении проблем (насилие, террор, шоковая терапия и пр.).

**Эмиссия** - выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

**Этатизм** - активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

## «Основы антикризисного менеджмента в организациях»

**Целью** дисциплины является обучение студентов принципам, методам предотвращения кризисов, управления организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.

Основные **задачи** дисциплины:

- сформировать у студентов представление о природе, причинах и типологии кризисов в организациях и путях их преодоления;
- выработать навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций;
- обучить студентов работать с ресурсами организации в кризисной ситуации, опираясь на экономические, экономико-математические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы воздействия.

**Форма промежуточной аттестации - зачет**

Тема занятия	Виды учебных занятий	Способы учебной деятельности	Методы обучения, формы педагогического общения	Средства обучения	Формы контроля
1	2	5	6	7	8
Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности	Лекция, семинар	Коллективный	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета,	Опрос, сообщение, практические задания Эссе
Кризисы в развитии организации (предприятия).	Лекция Семинар	Коллективный, Индивидуально-групповой	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета электронные презентации	Опрос, сообщение, практические задания
Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента.	Лекция, семинар	Коллективный, Индивидуально-групповой	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета электронные презентации	Опрос, сообщение, практические задания
Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте	Лекция, семинар	Коллективный, Индивидуально-групповой	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета электронные презентации	Опрос, сообщение, практические задания
Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности.	Лекция Семинар	Коллективный, Индивидуально-групповой	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета	Опрос, сообщение, практические задания
Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте.	Лекция Семинар	Коллективный, Индивидуально-	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный.	Учебники, информационные ресурсы интернета	Опрос, сообщение, практические задания



		групповой	Формы: монолог/диалог	электронные презентации	
Антикризисный менеджмент персонала в организации.	Лекция Семинар	Коллективный, Индивидуально-групповой	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета электронные презентации	Опрос, сообщение, практические задания тест
Социальное партнерство в антикризисном менеджменте.	Семинар	Коллективный, Индивидуально-групповой	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета электронные презентации	Опрос, сообщение, практические задания тест
Обеспечение экономической безопасности в антикризисного менеджмента.	Лекция Семинар	Коллективный, Индивидуально-групповой	Методы: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Формы: монолог/диалог	Учебники, информационные ресурсы интернета электронные презентации	Опрос, сообщение, практические задания тест

**Тематический план изучения дисциплины «Основы антикризисного менеджмента в организациях»**

Год набора - **2022**      Форма обучения – **очная**

Наименование разделов и тем	Всего	Трудоемкость по дисциплине					Формируемые компетенции
		контакт т.работ а	в т.ч.			СРС	
			лекции	лаб. работ ы	прак т./ сем		
Кризисы в социально-экономическом развитии, их виды, причины и особенности	10	6	2		4	4	ПК-2
Кризисы в развитии организации (предприятия).	10	6	2		4	4	ПК-2
Основные системы и механизмы антикризисного менеджмента	10	6	2		4	4	ПК-2
Диагностика банкротства и кризисов в современном менеджменте	14	8	2		6	6	ПК-2
Стратегии и модели в антикризисном менеджменте	12	6	2		4	6	ПК-2
Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности	12	6	2		4	6	ПК-2
Инвестиционная политика в антикризисном менеджменте	12	6	2		4	6	ПК-2
Антикризисный менеджмент персонала организации и социальное партнерство	14	8	2		6	6	ПК-2
Обеспечение экономической безопасности в антикризисном менеджменте	14	8	4		4	6	ПК-2
Итого по дисциплине	108	60	20		40	48	
Зачетных единиц	3						