

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Экономический факультет, отделение национальной экономики

*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

Кафедра Национальной экономики

*(наименование кафедры)*

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры \_\_\_\_\_

Протокол от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

№ \_\_\_\_\_

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.03.01 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

---

направление подготовки

**38.04.01 Экономика**

*(код, наименование направления подготовки)*

**Экономика медиа-индустрии и сферы развлечений**

*(направленность (профиль))*

**магистр**

*(квалификация)*

**очная, очно-заочная, заочная**

*(формы обучения)*

Год набора 2017

Москва, 2017

**Автор—составитель:**

к.э.н., доц., доцент Петухов Д.В.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)*

кафедра национальной экономики

*(наименование кафедры)*

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)*

*(наименование кафедры)*

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)*

*(наименование кафедры)*

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)*

*(наименование кафедры)*

**Заведующий кафедрой**

Национальной экономики

Казарян М.А., д.э.н., доцент

*(наименование кафедры)*

*(ученая степень и(или) ученое звание )*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	26
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	28
8. Глоссарий.....	28

## **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 «Антикризисное управление» имеет своей целью способствовать формированию у обучающихся профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с учетом специфики профиля подготовки – «Экономика медиа-индустрии и сферы развлечений».

Освоение данной дисциплины предполагает завершение следующих компетенций, сформированных и развитых в ранее изучаемых дисциплинах и практиках: Б1.В.03 Стратегический менеджмент в медиа-индустрии; Б1.В.05 Маркетинг в медиа-индустрии; Б1.В.07 Финансовая диагностика и моделирование перспектив развития компании.

Цель курса: преподавание дисциплины «Антикризисное управление» строится исходя из требуемого образовательным стандартом уровня базовой подготовки специалистов в области управления. Основная цель изучения данной дисциплины — получение теоретических знаний и выработка практических навыков в области антикризисного управления, а именно: диагностики банкротства, управления предприятием в кризисной ситуации, управления рисками, стратегии и тактики антикризисного управления.

Задачи курса: Антикризисное управление – это междисциплинарный курс. Особенности данного курса заключаются в следующем:

- антикризисное управление, как это задано государственным стандартом и базовыми учебниками, рассматривается во всем комплексе его проблем;
- анализируются и синтезируются разнообразные концепции и методы, развивающиеся в рамках разных научных дисциплин (экономическая теория, менеджмент и маркетинг, финансы, бухгалтер и экономика предприятия, экономическая социология и психология) и эффективно использующиеся в антикризисном управлении в их взаимосвязи;
- весь материал адаптирован к стратегиям, условиям и опыту российских преобразований;
- курс построен как процесс углубления знаний и умений, постепенного их дополнения и конкретизации по отдельным направлениям, актуальным для российских преобразований.

В результате освоения дисциплины у магистрантов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Дисциплина «Антикризисное управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-9	Способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических	ПК- 9.4.1 Этап 4	Способность использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов

	расчетов		
ПК-11	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	ПК- 11.1.1 Этап 1	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и в организациях
ПК-12	Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	ПК- 12.1.2 Этап 1	Способность разработать и обосновать предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

## 1.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине «Антикризисное управление»

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ПК- 9.4.1 Этап 4	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципов финансового учета и общепринятые правила ведения бухгалтерского учета активов, обязательств, капитала, доходов, расходов и финансовых результатов организаций;</li> <li>- систему сбора, обработки, подготовки информации финансового и управленческого характера для внутренних и внешних пользователей; проблемы, решаемые экономистами в процессе формирования информации финансового и управленческого учета.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собрать исходные данные для анализа социально-экономических показателей конкретного предприятия на основе его бухгалтерской отчетности;</li> <li>- использовать систему знаний для получения и обработки информации для систематизации данных о хозяйственной жизни организации, выполняя процедуры бухгалтерского учета на практических занятиях.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа данных на основе бухгалтерской отчетности предприятий и организаций;</li> <li>- умениями использовать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в регистрах бухгалтерского учета и отчетности организаций различных форм собственности</li> </ul>
ПК- 11.1.1 Этап 1	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- алгоритма принятия организационно-управленческих решений;</li> <li>- методов принятия организационно-управленческих решений для профессиональной задачи.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять выбор метода принятия организационно-управленческого решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности;</li> <li>- сформулировать цель устной и письменной коммуникации в соответствии с поставленными экономическими задачами.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономическими знаниями для принятия эффективных организационно-управленческих решений;</li> <li>- навыками поиска оптимальных организационно-управленческих решений в конкретной ситуации.</li> </ul>
ПК- 12.1.2 Этап 1	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критерии социально-экономической эффективности управленческих решений;</li> <li>- принципов критического анализа и критической оценки вариантов управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вырабатывать несколько вариантов исполнения управленческого решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков;</li> <li>- прогнозировать последствия исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки предлагаемых вариантов управленческих решений;</li> <li>- методикой оценки предлагаемых вариантов управленческих решений.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.ДВ.03.01 «Антикризисное управление» относится к блоку дисциплин по выбору вариативной части учебного плана направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с профилем подготовки «Экономика медиа-индустрии и сферы развлечений».

Дисциплина изучается в рамках:

очной формы обучения: на 2 курсе 4 семестре;  
предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 12 ч. лекций, 36 ч. практических занятий, 24 ч. самостоятельной работы студента;

очно-заочной формы обучения: на 2 курсе 4 семестре;  
в объеме 12 ч. лекций, 36 ч. практических занятий, 24 ч. самостоятельной работы студента.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

В методологическом плане «Антикризисное управление» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний, а также на приобретенные ранее умения и навыки при изучении дисциплин: Б1.В.05 «Маркетинг в медиа-индустрии», Б1.В.04 «Управление финансами в медиа-индустрии и сфере развлечений»; Б1.Б.05 «Современные технологии в менеджменте».

Дисциплина реализуется наряду с изучением таких дисциплин как: Б1.В.07

Финансовая диагностика и моделирование перспектив развития компании, Б1.В.ДВ.06.01 «Лидерство (на английском языке)» или Б1.В.ДВ.06.02 «Английский язык профессиональный (часть 2)».

Особенностью дисциплины «Антикризисное управление» является ее практико-ориентированный характер, в частности знания и навыки, полученные в рамках освоения дисциплины «Антикризисное управление» могут быть использованы на этапе Б3.Б.01(Д) «Подготовка и защита ВКР».

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1.Распределение объема дисциплины (модуля) по разделам (темам), семестрам, видам учебной работы и формам контроля

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КС Р		
Очная форма обучения								
Тема 1	Сущность, свойства и типология кризисов	8	2		4		2	О
Тема 2	Государственное антикризисное регулирование	8	2		4		2	Д
Тема 3	Несостоятельность и банкротство	7	1		4		2	О
Тема 4	Юридические процедуры банкротства	10	2		4		4	О, Т
Тема 5	Деятельность антикризисных управляющих	7	1		4		2	О
Тема 6	Жизненный цикл кризиса в развитии организации	5	1		2		2	О, Р
Тема 7	Сущность антикризисного управления	5	1		2		2	Д
Тема 8	Технология антикризисного управления	6			4		2	О, Т
Тема 9	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	9	1		4		4	О
Тема 10	Диагностика кризисных ситуаций	7	1		4		2	О, ПОЗ (К)
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		108	12		36		24	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность, свойства и типология	8	2		4		2	О

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КС Р		
	кризисов							
Тема 2	Государственное антикризисное регулирование	8	2		4		2	Д
Тема 3	Несостоятельность и банкротство	7	1		4		2	О
Тема 4	Юридические процедуры банкротства	10	2		4		4	О, Т
Тема 5	Деятельность антикризисных управляющих	7	1		4		2	О
Тема 6	Жизненный цикл кризиса в развитии организации	5	1		2		2	О, Р
Тема 7	Сущность антикризисного управления	5	1		2		2	Д
Тема 8	Технология антикризисного управления	6			4		2	О, Т
Тема 9	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	9	1		4		4	О
Тема 10	Диагностика кризисных ситуаций	7	1		4		2	О, ПОЗ (К)
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		108	12		36		24	

Примечание:

\* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), практико-ориентированное задание (кейс) (ПОЗ (К)), реферат (Р), диспут (Д) и др.

### 3.2. Наименование и содержание разделов (тем) дисциплины

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Тема 1. Сущность, принципы и типология кризисов	Понятие термина «кризис». Проблема избегания и предотвращения кризисов в социально-экономическом развитии. Виды кризисов. Тенденции развития, которые отражают кризисы. Проблема управления кризисными ситуациями.
2	Тема 2. Государственное антикризисное регулирование	Виды антикризисного регулирования. Антикризисная экономическая политика. Система антикризисного регулирования, его практическое значение. Выгода от антикризисного регулирования и управления предприятиями. Функциональные элементы системы антикризисного регулирования.



3	Тема 3. Несостоятельность и банкротство – их профилактика и преодоление негативных последствий	Связь и отличие между терминами «несостоятельность» и «банкротство». Виды и признаки несостоятельности и банкротства. Простое банкротство, цепное банкротство, фиктивное банкротство, преднамеренное банкротство. Профилактика банкротства. Негативные социальные последствия банкротства.
4	Тема 4. Юридические процедуры банкротства	Законодательство о банкротстве. Существующие проблемы применения законодательства о банкротстве. Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве). Основания для возбуждения дела о банкротстве. Досудебная санация, наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Особенности банкротства отдельных категорий предприятий.
5	Тема 5. Деятельность антикризисных и арбитражных управляющих	Соотношение понятий «антикризисный» и «арбитражный» управляющий. Функции, права и ответственность арбитражного управляющего. Роль и задачи арбитражного управляющего в ходе проведения процедур банкротства. Права и обязанности временного, административного, внешнего и конкурсного управляющего. Требования, предъявляемые к арбитражному управляющему.
6	Тема 6. Кризисы в развитии организации	Кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики. Симптомы кризисов организаций. Специфика относительно общих экономических кризисов. Связь кризисов организаций с общей экономической обстановкой. Внутренние и внешние признаки новых свойств в развитии фирмы.
7	Тема 7. Сущность и эффективность антикризисного управления	Сущность антикризисного развития. Сущность антикризисного управления. Основные признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.
8	Тема 8. Технология антикризисного управления	Особенности технология антикризисного управления. Ограничения и критические факторы при разработке управленческих решений в антикризисном управлении. Методы разработки решений и как они определяют технологическое разнообразие антикризисного управления. Роль современной управленческой методики в построении и реализации технологий антикризисного управления.
9	Тема 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	Роль стратегии управления в избавлении от кризисов. Разработка стратегической программы антикризисного управления. Особенности в стратегии и тактике антикризисного управления. Основные аспекты разработки антикризисной программы
10	Тема 10. Диагностика кризисных ситуаций на предприятии	Критерии и содержание комплексной диагностики. Виды и методы диагностики несостоятельности организации. Показатели оценки несостоятельности организаций и коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций.

### 3.3. Практические и семинарские занятия

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (в часах)
1	1	Взаимосвязь макроэкономических циклов и кризисов	4
2	2	Практика отечественных подходов к антикризисному регулированию	4
3	3	Рыночные преобразования как социальный аспект антикризисного регулирования	4
4	4	Оптимистические и пессимистические меры	4
5	5	Права и обязанности арбитражных управляющих	4
6	6	Межэтапные процессы перехода фирмы от одного состояния в другое	2
7	7	Расчет оценка эффективности антикризисных мер на конкретном примере	2
8	8	Разработка управленческих решений в антикризисном управлении	4
9	9	Разработка антикризисной стратегии предприятия	4
10	10	Критерии прогнозируемой неплатежеспособности	4

### 4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

#### Б1.В.ДВ.03.01 «Антикризисное управление»

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль является одним из составляющих оценки качества освоения образовательных программ, направленный на проверку знаний, умений и навыков обучающихся. Основными задачами текущего контроля успеваемости является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, а также повышение активности студентов на занятиях. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения.

Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по четырехбалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Промежуточная аттестация представляет собой процедуру, проводимую с целью определения степени освоения обучающимися образовательной программы, в т.ч. отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины образовательной программы. Она проводится в формах, определенных учебным планом, и в порядке, установленном РАНХиГС.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Антикризисное управление» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

На очном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции, с последующим применением теоретических знаний на практических занятиях (семинарах) в виде как мини-тестов по теоретическому содержанию тем, так и решению практических задач, примерный перечень которых приведен в соответствующем разделе посредством которых будет проводиться текущее и рубежное тестирование.

Также предусмотрен Текущий рейтинг, который выставляется преподавателем перед экзаменом, и который является общей оценкой работы студента в течение семестра – выполнение домашних заданий в рамках подготовки к семинарам (помимо рейтинговых), посещаемость занятий, активность на семинарах.

Ход и уровень усвоения материала студентами очного отделения оценивается с помощью рейтинга. За 2 рубежных, 2 текущих контроля, текущий рейтинг и экзамен студент получит итоговый рейтинг по курсу.

Для студентов заочного и индивидуального отделений особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по Основному списку учебной литературы, поскольку лекционный курс дается в этом случае в сокращенном виде.

В пункте 4.4 приводится примерный семестровый график выполнения и сдачи рейтинговых работ и прохождения контрольных рубежей по дисциплине «Антикризисное управление».

4.1.2. Промежуточная аттестация по дисциплине «Антикризисное управление» происходит в форме экзамена.

По окончании курса сдается экзамен. Вопросы для подготовки к экзамену приводятся в соответствующем разделе настоящих учебно-методических материалов (пункт 4.3 настоящей рабочей программы).

Экзамен проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом) по билетам, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по пониманию основных положений дисциплины.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости, обеспечивающие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине «Антикризисное управление» осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- устное собеседование (в рамках лекций, семинаров и практических занятий);
- выполнение практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций);

– тестирование (форма закрытого задания из 10 вопросов с выбором одного правильного ответа (один вопрос и четыре-шесть вариантов ответов, из которых необходимо выбрать один) или несколько правильных ответов);

#### *Устное собеседование (опрос)*

Устные собеседования проводятся во время практических занятий и семинаров.

Тематика обсуждаемых вопросов собеседования не должна выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Обсуждение дискуссионных вопросов следует строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала.

При оценке устного собеседования анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на нормативные документы.

#### *Практические задания*

Основной целью практических заданий является контроль степени усвоения пройденного материала и рассмотрение наиболее сложных вопросов в рамках темы практического занятия.

Практические задания выполняются в форме решения практических задач (написания контрольных и практических работ) и разбора практических ситуаций (кейсов, деловых игр).

В случае возникновения затруднений в ходе выполнения практического задания определяется технология решения задачи и обсуждаются наиболее спорные вопросы практической ситуации.

При оценке решения практических задач производится анализ логичности решения и правильности ответа, знания технологии решения.

При оценке разбора практических ситуаций производится анализ логичности разбора ситуации, правильности и подробности аргументации ее решения.

#### *Тестирование*

Данные испытания предполагают на основе оценки уровня знаний, умений и навыков, полученных обучающимися в течение семестра и соответствие приобретенных личностных и профессиональных качеств студента целевым установкам дисциплины.

В соответствии с календарным ланом дисциплины (пункт 3.1) осуществляется тестирование по темам изучаемой дисциплины, которые проводятся в часы практических занятий, в письменной форме.

Тесты составлены с учетом лекционных материалов по каждой теме дисциплины.

По каждому текущему контролю имеются 5 вариантов заданий, каждое из которых включает 10 вопросов.

Цель – проверка знаний фактического материала и умений, сформированных у студентов во время практических занятий и самостоятельной работы.

Тест выполняется на индивидуальных бланках, выдаваемых преподавателем, и сдается ему на проверку. После проверки теста оглашается ее результат.

Критерии оценивания тестов - текущего контроля знаний:

Менее 34% правильных ответов – 2 (неудовлетворительно)

35 – 64% правильных ответов - 3 (удовлетворительно)

65 – 84% правильных ответов - 4 (хорошо)

85 – 100% правильных ответов - 5 (отлично)

#### 4.2.2 Шкалы оценивания результатов текущего контроля

Шкала оценивания результатов устных собеседований (опросов) на лекциях и практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

Шкала оценивания результатов практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций) на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент неправильно решает практическую задачу, не делает выводов по ее результатам, не может объяснить технологию ее решения, показывает полное незнание теоретических аспектов, на дополнительные, уточняющие вопросы не отвечает.
3	Удовл.	Студент допускает несколько незначительных ошибок в решении практической задачи, делает неполные выводы по ее результатам либо недостаточно аргументирует свое решение; отвечает на вопрос о технологии ее решения, но при ответе допускает неточности, что требует дополнительных вопросов.
4	Хор.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, отвечает на вопрос о технологии ее решения,

		достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности.
5	Отл.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение со ссылками на норму закона, показывает хорошее знание теоретических аспектов.

### Шкала оценивания результатов тестирования на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания материала темы дисциплины, неправильно решает практическую задачу.
3	Удовл.	Студент допускает ошибки при ответе на теоретические вопросы; неправильно решает практическую задачу, но имеет представление о технологии ее решения.
4	Хор.	Студент допускает погрешности при ответе на теоретические вопросы, частично справляется с решением практических задач, отвечает на вопрос о технологии ее решения.
5	Отл.	Студент правильно отвечает на все теоретические вопросы и правильно решает практические задачи, дает полный ответ на вопрос о технологии ее решения.

4.2.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Перечень вопросов для проведения текущего контроля и самопроверки учащихся в соответствии с тематикой разделов дисциплины:

#### **Тема 1. Сущность, принципы и типология кризисов**

1. В чем проявляется опасность кризиса? Каковы ее симптомы?
2. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
3. Что такое жизнеспособность организации?
4. Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?
5. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?
6. Какие последствия возможны в результате разрешения кризиса?
7. В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?
8. Какую роль в кризисных ситуациях играет человеческий фактор?

#### **Тема 2. Государственное антикризисное регулирование**

1. В каких направлениях осуществляется государственное регулирование банкротства?
2. Согласно каким принципам осуществляется государственное регулирование банкротством?
3. Как можно охарактеризовать проблемы антикризисного регулирования?
4. Какие органы осуществляют антикризисное регулирование и как распределены основных функции между ними?
5. Какие ожидаются направления совершенствования законодательства о банкротстве?

6. Что представляет собой Гильдия арбитражных управляющих? Каковы ее функции?
7. Каковы функции антикризисного регулирования и правовое основание их реализации?
8. В чем состоят функции ФСФО России?
9. Как оценить эффективность функционирования системы антикризисного регулирования?

### **Тема 3. Несостоятельность и банкротство – их профилактика и преодоление негативных последствий**

1. Как взаимосвязаны банкротство предприятий и рыночная экономика?
2. Как отличить состояние банкротства у предприятий от состояния временной неплатежеспособности?
3. Какие принято различать виды неплатежеспособности предприятий?
4. Явление банкротства у предприятия — случайность или закономерность? Можно ли избежать состояния банкротства у предприятий?
5. Какие различают виды банкротства предприятия?
6. Какими признаками определяется глубина банкротства предприятия?
7. Какие существуют внешние признаки предприятия-банкрота?
8. Как определена в законодательстве суть несостоятельности предприятия?
9. В чем состоит практическое значение банкротства предприятий для общественного развития?

### **Тема 4. Юридические процедуры банкротства**

1. Какие этапы истории возникновения и протекания банкротства отечественных предприятий можно выделить?
2. Какие меры применяются к предприятиям-банкротам?
3. Какие ликвидационные процедуры применяются к предприятиям-банкротам?
4. Как составить промежуточный и ликвидационный балансы предприятия?
5. Процедура «внешнее управление»: сущность и схема проведения.
6. Процедура «наблюдение»: сущность и схема проведения.
7. Процедура «финансовое оздоровление»: сущность и схема проведения.
8. Что такое «конкурсная масса» и как ее оценить?
9. Процедура «конкурсное производство»: сущность и схема проведения.
10. В каких условиях и порядке заключается мировое соглашение с несостоятельным предприятием?
11. Как составляется исковое заявление в арбитражный суд о признании должника банкротом?
12. Что представляет собой «мораторий задолженности»? Как он осуществляется?
13. В каком порядке заявляется долг кредитора в ходе конкурсного производства?
14. Какие реорганизационные процедуры применяются к предприятиям-банкротам?
15. В отношении каких предприятий предусмотрены особенности применения законодательства? Какие это особенности?

### **Тема 5. Деятельность антикризисных и арбитражных управляющих**

1. Каковы основные функции арбитражного управляющего?

2. Как назначается и как отстраняется от исполнения возложенных на него обязанностей арбитражный управляющий?
3. Охарактеризуйте деятельность временного управляющего.
4. Какие права предоставляются административному управляющему?
5. В чем состоят функции внешнего управляющего?
6. Каковы права и обязанности конкурсного управляющего?
7. Какие требования предъявляются Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» к арбитражному управляющему?

#### **Тема 6. Кризисы в развитии организации**

1. Каковы причины рискованного развития, объективные и субъективные?
2. В чем состоит роль управления в рискованном развитии?
3. Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?
4. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
5. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
6. Каковы возможные причины и симптомы кризисного развития фирмы?
7. Каковы тенденции цикличного развития организации?
8. Дайте оценку каждого из этапов цикла.
9. Когда повышаются вероятность и опасность кризиса?
10. Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия? Приведите пример ситуации.
11. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?

#### **Тема 7. Сущность и эффективность антикризисного управления**

1. Что такое относительно управляемые и неуправляемые процессы? Приведите примеры.
2. Что представляет собой антикризисное развитие?
3. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?
4. Каковы основные черты антикризисного управления?
5. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
6. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?
7. Как учитывать совокупность этих принципов в конкретных условиях антикризисного управления?
8. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?
9. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?

#### **Тема 8. Технология антикризисного управления**

1. В чем особенности технологий антикризисного управления?
2. Из каких блоков состоит технологическая схема антикризисного управления?
3. Какие факторы влияют на разработку управленческих решений в технологии антикризисного управления?
4. Какую роль играет информационное обеспечение в технологии антикризисного управления?
5. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

#### **Тема 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении**



1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования? Дайте их краткую характеристику.
3. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?
4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Какова будет ваша стратегия по выведению фирмы из кризиса?

#### **Тема 10. Диагностика кризисных ситуаций на предприятии**

1. Как выявить «болезни» предприятия с помощью имеющегося инструментария диагностики?
2. В чём сущность методики анализа финансовой устойчивости предприятия?
3. Какова технология выявления симптомов «болезни» предприятия с помощью установленных индикаторов?
4. Каковы основные симптомы финансовой несостоятельности предприятия, которые можно увидеть из баланса?
5. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и предотвращения кризиса?
6. Какие проблемы может решить диагностика?
7. Можно ли считать диагностирование функцией антикризисного управления?
8. Какие существуют в международной практике методики определения банкротств? В чем они заключаются?

#### Примерные вопросы для тестирования (ТК-1, ТК-2)

1. В каком году в РФ была принята первая редакция ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»?  
а. 1991;      б. 1992;      в. 1999;      г. 2002.
2. Редакция какого года ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» действует в настоящее время?  
а. 1991;      б. 1992;      в. 1999;      г. 2002.
3. Как называется процедура при политике жесткого следования нормам законодательства?  
а. Внесудебная санация;  
б. Досудебная санация;  
в. Арбитражная санация;  
а), б);  
б), в).
4. На каком этапе банкротства может быть реализована процедура «мировое соглашение»?  
а. Внешнего управления;  
б. Конкурсного производства;  
в. Финансового оздоровления;  
г. Наблюдения;  
д. Любом.

5. Какие из нижеперечисленных процедур являются оптимистическими?

- а. Внешнее управление;
- б. Конкурсное производство;
- в. Финансовое оздоровление;
- г. Наблюдение;
- д. Досудебная санация;
- е. Мировое соглашение.

6. С какой процедуры начинается дело о банкротстве?

- а. Внешнее управление;
- б. Конкурсное производство;
- в. Финансовое оздоровление;
- г. Наблюдение;
- д. Мировое соглашение.

7. Под термином «конкурсная масса» понимается:

---

8. Ликвидационный баланс – это

---

9. В какую очередь выплачивается вознаграждение арбитражному управляющему?

- а. В первую;
- б. Во вторую;
- в. В третью;
- г. Вне очереди.

10. Во вторую очередь выплачиваются:

- а. Судебные издержки;
- б. Долги по зарплате;
- в. Налоги;
- г. Долги, обеспеченные залогом имущества предприятия.

Вид контроля (РК-2) — Case Study (анализ конкретной ситуации).

Задание 1

*Расчет и оценка эффективности антикризисных мер на конкретном примере.*

Исходя из собственной практики, деятельности компании, в которой Вы работаете, или на примере других организаций, используя печатные и Интернет-источники, рассмотрите конкретный случай антикризисных мер и проанализируйте их эффективность. Необходимо описать кризисную ситуацию на конкретном примере, выявить антикризисные меры, предпринятые руководством и дать оценку их эффективности.

Задание 2

*Разработка антикризисной стратегии предприятия.*

Руководствуясь примером, приведенным в первом ситуационном задании (или любом другом подобном), определите, какую именно антикризисную стратегию реализовало кризисное предприятие в данном случае. Дайте заключение о

целесообразности применения именно этой стратегии. Если никакой антикризисной стратегии выбрано не было — предложите свой вариант и объясните свой выбор.

#### Методические рекомендации по выполнению РК-2

- Задание № 1 и задание № 2 — выполняются последовательно.
- Объем 4—6 страниц.

#### Примерная тематика Реферата (РК-1):

1. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях
2. История отношений по поводу банкротства предприятий
3. Антикризисная политика в развитых странах
4. Закономерности кризисных явлений в экономике
5. Характеристика глубины кризисного состояния предприятия
6. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий
7. Роль и функции антикризисного регулирования
8. Система антикризисного регулирования
9. Меры антикризисного регулирования
10. Мониторинг состояния предприятий
11. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам
12. Деятельность антикризисного управляющего
13. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства
14. Практическое значение антикризисного регулирования
15. Рейтинговая оценка масштаба несостоятельности предприятий
16. Причины несостоятельности отечественных предприятий
17. Система антикризисного менеджмента
18. Методы сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия
19. Профилактика банкротства в управлении предприятием
20. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство
21. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность его продукции
22. Методы и методика диагностики состояния предприятия
23. Антикризисное управление и культура поведения в бизнесе
24. Антикризисная политика в развитых странах
25. Институт банкротства в дореволюционной России
26. Закономерности кризисных явлений в экономике
27. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий
28. Технология и принципы антикризисного регулирования
29. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства
30. Рейтинговая оценка масштаба несостоятельности предприятий
31. Массовое и специфическое банкротство предприятий
32. Антикризисная стратегия и тактика предприятия
33. Реализация стратегий в антикризисном управлении
34. Профилактика банкротства в управлении предприятием

35. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство
36. Методы и методика диагностики состояния предприятия
37. Интегральные балльные оценки тестирования предприятий

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине «Антикризисное управление» служит для оценки работы студента в течение всего времени обучения по данной дисциплине.

Экзамен проводится в конце семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач

#### 4.4. Шкалы оценивания результатов обучения

Уровень знаний определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

##### 4.4.1. Шкала оценивания результатов рейтинговых контролей

Вид работы	Недели прохождения контрольных этапов и сдачи заданий																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ТК-1					20												
РК-1							10										
ТК-2								20									
РК-2										20							
Экзамен																	20

ТК-1,2 – это рубежный контроль (промежуточные тесты).

В качестве текущего контроля (ТК-1) студенту предлагается выполнение теста, состоящего из 20 вопросов-заданий закрытого типа по темам 1—4.

В качестве рубежного контроля (РК-1) студенту предлагается выполнение реферата по предложенным темам, с максимально возможной оценкой 10 баллов.

В качестве текущего контроля (ТК-2) студенту предлагается выполнение теста, состоящего из 20 вопросов-заданий закрытого типа по темам 5—7.

В качестве рубежного контроля (РК-2) студенту предлагается выполнение задания Case Study, с максимально возможной оценкой 20 баллов.

Тестирования проводятся в виде теста с выбираемым ответом. Каждый тест содержит 20 вопросов и/или задач. Максимальная оценка по каждому тесту – 20 баллов, соответственно реальная оценка равна количеству правильных ответов. Проходной балл по каждому тесту рубежных контрольных равен 7.

Текущий рейтинг (определяемый преподавателем) – 10 баллов, таким образом, максимальная сумма, которую можно набрать, успешно выполнив все задания и тесты, составляет 100 баллов. В Зачетную книжку студента и в Ведомость оценка выставляется в соответствии с нижеприведенной таблицей.

Сумма баллов	Оценка
91-100	5 (отлично)
71-90	4 (хорошо)
60-70	3 (удовлетворительно)
Менее 60	2 (неудовлетворительно)

### Материалы оценивания знаний студентов при проведении промежуточной аттестации

Целевая установка: проверить и оценить уровень знаний студентов по дисциплине и умение применять их к решению практических задач, а также степень овладения практическими умениями и навыками в объеме требований учебной программы.

Вид (форма) проведения экзамена: письменный.

Педагогические контрольные материалы: билеты, содержащие контрольные вопросы (3 вопроса в билете).

#### Система оценки ответов на вопросы билетов

Количество полных правильных ответов (из трех возможных)	Количество частично правильных ответов (из трех возможных)	Оценка в баллах
1	0	0-20
1	1	21-27
2	1	28-33
3	0	34-40

При оценке знаний студента преподаватель должен руководствоваться приведенной в рабочей программе шкалой оценивания результатов, а также следующими критериями:

- правильность ответов на вопросы в билете;
- полнота и лаконичность ответов;
- логика и аргументированность ответов;
- знание рекомендованной литературы;
- культура ответов.

По результатам сдачи экзамена студенту выставляется оценка по дисциплине с учетом рейтинговой оценки по итогам текущего контроля и экзамена.

### Вопросы к экзамену по дисциплине «Антикризисное управление»

1. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях.
2. Предприятие-должник. Несостоятельное предприятие. Неплатежеспособное предприятие. Предприятие-банкрот.
3. Простая и злостная несостоятельность. Преднамеренное и фиктивное банкротство. Социальное и цепное банкротство.
4. Антикризисная политика в развитых странах. Институт банкротства в дореволюционной России.

5. Закономерности кризисных явлений в экономике. Экономические циклы. Циклическое спиралевидное развитие. Регулярные и нерегулярные кризисы. Промежуточные, частичные, отраслевые, и структурные кризисы.
6. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий. Факторы экономического состояния предприятия и конъюнктура.
7. Роль и функции антикризисного регулирования. Регламентирование и творческое регулирование.
8. Система антикризисного регулирования. Ее элементы и механизмы. Стратегия антикризисного регулирования. Политика антикризисного регулирования.
9. Технология антикризисного регулирования. Принципы антикризисного регулирования.
10. Законодательная база антикризисного регулирования. Участники антикризисного регулирования. Меры антикризисного регулирования.
11. Внесудебная, судебная и арбитражная санация.
12. Реструктуризация предприятия. Реструктуризация имущества. Реструктуризация долга.
13. Меры, принимаемые к предприятиям-банкротам. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Мировое соглашение.
14. Конкурсное производство. Конкурсная масса. Очередность кредиторов. Арбитражный управляющий. Установление задолженности кредиторов. Комитет кредиторов.
15. Промежуточный и ликвидационный балансы. Упорядоченная и принудительная ликвидационная стоимость имущества
16. Антикризисный управляющий. Арбитражный управляющий. Лицензирование деятельности антикризисного управляющего. Ликвидатор. Реформатор.
17. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства.
18. Кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики. Симптомы кризисов организаций и их специфика относительно общих экономических кризисов.
19. Понятие антикризисного управления. Антикризисная стратегия предприятия. Антикризисная политика предприятия. Антикризисное прогнозирование.
20. Технология антикризисного прорыва. Стратегия выживания. Стратегия прорыва. Защитная политика. Наступательная политика.
21. Профилактика банкротства в управлении предприятием. Инновации. Технология управления по результатам. Профилактические меры против несостоятельности предприятий. Банк профилактических мер.
22. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство. Оценка конкурентоспособности предприятия
23. Методы и методика диагностики состояния предприятия. Технология диагностики. Комплексная диагностика предприятия.
24. Коэффициенты текущей ликвидности, утраты и восстановления платежеспособности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами. Интегральные балльные оценки тестирования предприятий.

4.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

№ п.п.	Перечень компетенций, формируемых дисциплиной	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ПК-9: «Способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов»;</li> <li>- ПК-11 Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти»;</li> <li>- ПК-12 «Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности».</li> </ul>	
2.	Этапы формирования компетенций	
	Название и содержание этапа	Код(ы) формируемых на этапе компетенций
	<u>Этап 1.</u> Формирование базы знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>– лекции;</li> <li>– семинарские и практические занятия по темам теоретического содержания;</li> <li>– самостоятельная работа студентов по вопросам тем теоретического содержания;</li> <li>– экзамен.</li> </ul>	ПК-9, ПК-11, ПК-12
	<u>Этап 2.</u> Формирование умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка индивидуальных работ и устных сообщений (доклады, презентации, эссе);</li> <li>– устное собеседование на семинарских занятиях.</li> </ul>	ПК-9, ПК-11, ПК-12
	<u>Этап 3.</u> Формирование навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>– защита индивидуальных работ;</li> <li>– выполнение практических заданий.</li> </ul>	ПК-9, ПК-11, ПК-12
3.	Показатели оценивания компетенций	
	<u>Этап 1.</u> Формирование базы знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– посещаемость лекционных и практических занятий;</li> <li>– ведение конспекта лекций;</li> <li>– выполнение самостоятельных заданий по теоретическим вопросам.</li> </ul>
	<u>Этап 2:</u> Формирование умений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия;</li> <li>– степень правильности устных ответов;</li> <li>– уровень активности участия в дискуссиях.</li> </ul>
	<u>Этап 3:</u> Формирование навыков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– степень успешности защиты устного сообщения, аргументации собственного мнения;</li> <li>– степень правильности выполнения практических заданий.</li> </ul>
4.	Критерии оценки	
	<u>Этап 1:</u>	– посещаемость не менее 90% лекционных и практических

	Формирование базы знаний	занятий; – наличие конспекта лекций по всем темам, вынесенным на лекционное обсуждение; – активное участие в обсуждении теоретических вопросов на практических занятиях; – своевременное выполнение заданий для самостоятельной работы.
	<u>Этап 2:</u> Формирование умений	– подготовка устных сообщений в полном соответствии с требованиями методических указаний к их выполнению; – выбор верной аргументации при ответах на устные вопросы на практических занятиях; – активное участие в дискуссиях.
	<u>Этап 3:</u> Формирование навыков	– успешное представление индивидуальных работ (докладов, сообщений, реферата); – правильное выполнение практических заданий

За работу в семестре студенту начисляется рейтинговый балл с учетом полноты, качества и срока выполнения заданий.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важное место в профессиональной подготовке студентов играет самостоятельная работа, подготовка докладов и эссе, а также изучение обязательной литературы по курсу. Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

На лекциях излагаются основные теоретические положения дисциплины, обстоятельно раскрываются закономерности, принципы, научные термины и т. п. Преподаватель разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу. Выделенные в лекционном курсе темы обеспечивают методологический аспект базовой подготовки студентов.

При подготовке к лекционным занятиям студентам необходимо перед очередной лекцией просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений,



а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студентам, пропустившим практическое занятие (независимо от причин), либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

Организация самостоятельной работы по дисциплине «Антикризисное управление» предполагает подготовку к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы; выполнение индивидуальных заданий; подготовку к зачету.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т. д.);
- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение задач, выполнение контрольных работ, тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, подготовленная работа в рамках деловой игры, письменный анализ конкретной ситуации, разработка проектов и т. д.);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (выполнение индивидуальной работы, написание эссе).

Подготовка к экзамену осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к зачету, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

При изучении учебной дисциплины внимание уделяется методическим рекомендациям преподавателя студентам по ведению конспектов, работе с источниками, эффективному изучению рекомендованной литературы, выполнению индивидуальных заданий. Акцент в изучении дисциплины ставится на стимулирование самостоятельной деятельности студентов в изучении предмета дисциплины, что позволяет эффективно применять усвоенные теоретические знания на практике.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература**

1. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Д. Корягин [и др.]; под ред. Н. Д. Корягина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 367 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D833566F-8F4D-4D34-8B66-7F32BCB1B3E4](http://www.biblio-online.ru/book/D833566F-8F4D-4D34-8B66-7F32BCB1B3E4).
2. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 440 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/7872D77A-EBB7-43AA-AF1E-D30BA4D8D3C9](http://www.biblio-online.ru/book/7872D77A-EBB7-43AA-AF1E-D30BA4D8D3C9).
3. Петухов Д.В. Антикризисное управление. Курс лекций. М.: МИЭМП, 2010.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Гарина Е.П., Медведева О.В., Шпилевская Е.В. Антикризисное управление: учебник ВО. Феникс, 2011.
2. Ивасенко А.Г. Каркавин М.В., Никонова Я.И. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: КноРус. 2010.
3. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление. Учебник для студентов вузов. М.Омега-Л, 2011.
4. Ноздрева Р.Б. Антикризисное управление. Учебное пособие. Проспект, 2011.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
2. Антикризисное управление: Учебник. — 4-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Проф. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2009.
3. Антикризисное управление: Учебное пособие. / Балдин К.В., Гапоненко Н.П., Орехов В.И. — М.: Инфра-М, 2009.
4. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело и сервис, 2004.
5. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие. М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004.
6. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. М.: Омега; Л., 2004.
7. Каймакова М. В. Антикризисное управление: текст лекций / — Ульяновск : УлГТУ, 2009.
8. Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление. Учебное пособие / М.: ИНФРА-М, 2009.

9. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой и М.А. Федотовой. М.: Финансы и статистика, 2004.
10. Телюкина М.В. Комментарий к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)». М.: Юрайт, 2004.
11. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2004.

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 52-ФЗ (в действующей редакции).
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ (в действующей редакции).
3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 №127-ФЗ (в действующей редакции).
4. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) физических лиц» от 29.06.2015 №154-ФЗ (в действующей редакции).
5. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа».

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Административно-Управленческий Портал — Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. — <http://www.aup.ru>
2. Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента. — <http://www.cfin.ru>
3. Консалтинговый сайт. — <http://www.consulting.ru>
4. Развитие Бизнеса. Организационный дизайн. — <http://www.devbusiness.ru>
5. Экономикс он-лайн. Сборник ресурсов по экономике, менеджменту и т.п. — <http://www.econline.h1.ru>
6. Сайт компании «Евроменеджмент». — <http://www.emd.ru>
7. Управление персоналом, кадровый менеджмент. — <http://www.hrm.ru>
8. Библиотека маркетинга. — <http://www.marketing.spb.ru>
9. Портал «Русский менеджмент». — <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm>
10. Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту. — <http://www.profy.ru>
11. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». — <http://www.ptpu.ru/default.asp>
12. Идеи в различных сферах бизнеса. — <http://superidea.ru/index.htm>

#### **6.6. Иные источники**

1. «Ведомости» — <http://www.vedomosti.ru/>
2. «Деньги» — <http://www.kommersant.ru/money>
3. «Коммерсант» — <http://www.kommersant.ru/>
4. «Секрет фирмы» — <http://www.kommersant.ru/sf/>
5. «Экономика и жизнь» — <http://www.eg-online.ru/>

6. «Эксперт» — <http://expert.ru/>
7. Каминский А.В. и др. Анализ практики оценки недвижимости: Учеб.-практ. пособие. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2004.
8. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. — М.: КНОРУС, 2009.
9. Научно-практический комментарий (постатейный) к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» / Под ред. В.В. Витрянского. М.: Статут, 2004.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Аудитории с мультимедийным оборудованием для визуализации материала во время проведения лекционных и практических занятий.

Компьютерные классы, оборудованные персональными компьютерами, объединенными в локальную сеть с выходом в Интернет.

Пакет приложений Microsoft Office.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: <http://нэб.рф/>; Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>; Электронно-библиотечная система Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru/>

## **8. Глоссарий**

**Автаркия** — экономическая политика обособления страны с целью создания замкнутой экономики.

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

**Административные методы управления** — методы прямого, преимущественно организационного воздействия на управляемый объект и однозначного решения проблем, имеющие обязательную силу для исполнения.

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

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

**Анализ** — мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, сопоставления их по установленным определенным критериям, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

**Антикризисное управление** — тип управления, в котором определенным образом поставлены предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, разработка мер по предотвращению или снижению отрицательных последствий кризиса, а также использованию его отдельных факторов для последующего развития.

**Апелляция** — обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решения и или постановления.

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

**Арбитражный управляющий** — (административный, 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 котором 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 (показателей, характеристик, шкал и пр.).

**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.

**Безработица** — многоаспектное 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-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 образцам, рынок ценных бумаг.

**Бюджет** — предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование расходов и доходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов.

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

**Власть** — право и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств (авторитета, воли, насилия, права).

**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.

**Внешний управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

**Внешняя среда** — окружающий мир и место в нем организации (предмета).

**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.

**Группировка** — метод дифференциации и интеграции для изучения социально-экономических процессов и явлений.

**Групповое принятие решений** — управленческое решение, принятое коллегией, т.е. официальной группой лиц, образующих административный, совещательный или распорядительный орган, предназначенный для совместного решения вопросов, относящихся к его компетенции, или коллективом организации, ее структурным подразделением.

**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.

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

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

**Дерево целей** — иерархическое расположение целей в системе, когда цели более низкого ранга раскрывают цели более высокого ранга.

**Деструктивный конфликт** — конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, перерастающим затем в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.

**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: 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.

**Диверсификация** — разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса.

**Диверсификация управления** — совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций; возникновение различных типов построения и осуществления управления и совмещения их в общей системе управления.

**Динамизм** — характеристика изменений, происходящих в организации.

**Дифференциация** — разделение, расчленение целого на различные части, формы и ступени.

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

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

**Завершение конфликта** — процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация

их взаимоотношений.

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

**Затраты времени** — количество времени, которое необходимо для выполнения тех или иных работ.

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

**Звено управления** — элемент системы, в качестве которого может быть структурное подразделение или отдельный специалист.

**Изменение** — перемена, возникновение нового, в социально-экономической системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

**Инвестиции** — долгосрочное вложение частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

**Индекс** — цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменения того или иного явления.

**Индивидуальное решение** — управленческое решение, принятое тем или иным должностным лицом. Качество и эффективность такого решения во многом зависят от миропонимания лица, принимающего решение. Факторами, влияющими на миропонимание, являются: исходные предпосылки (предметные и ценностные); предположения относительно элементов проблемы; познавательные стили; система познания.

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

**Инновационный менеджмент** — совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.

**Инновационный потенциал** — совокупность ресурсов, способных привести к созданию нового качества функционирования и развития социально-экономических систем, удовлетворяющих более высокие общественные потребности.

**Интеграция** — процесс объединения частей или элементов различных систем в целое для выполнения общих задач.

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

**Инцидент** — Действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними.

**Искусство менеджмента** — высокая степень умения и мастерства рационального управления в условиях экономической неопределенности.

**Исследование** — вид деятельности менеджера в процессе управления, функция управления, характеризующая творческую деятельность в процессе разработки управленческих решений.

**Кадровая политика** — стратегия, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы в целях обеспечения миссии организации.

**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.

**Конкурсное производство** — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

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

**Конверсия** — перевод ресурсов и отраслей промышленности с производства военной на выпуск гражданской продукции.

**Конкурент** — физическое или юридическое лицо (группа лиц), имеющее собственные специфические интересы в определенной сфере деятельности и осуществляющее свою деятельность в соответствии с этими интересами.

**Конструктивный конфликт** — конфликт, в котором разногласия затрагивают принципиальные стороны и проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития.

**Контроль** — функция управления, предполагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации.

**Конфликтная ситуация** — ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких лиц, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из них.

**Кооперация труда** — форма труда, при которой осуществляется взаимный обмен промежуточными и конечными результатами деятельности между работниками персонала управления, подразделениями, службами.

**Корпоративное управление** — тип управления, построенный на приоритетных интересах акционеров, стратегии развития корпорации в целом и корпоративной культуре.

**Корректируемый тип процесса управления** — тип управления, в котором осуществление каждого очередного этапа требует дополнительной корректировки предыдущего.

**Кредит** — предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и пр.).

**Кризис** — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации организации, переломный момент в процессах изменений, рассогласование экономической, финансовой и других систем.

**Кризис в отношениях** — возникает тогда, когда конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт.

**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.

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



операции.

**Манипулирование сознанием** — неоправданное использование лучших человеческих качеств (патриотизма, творчества, самопожертвования и пр.) для достижения скрытых, порочных целей.

**Маркетинг** — тип управления, ориентированный на формирование спроса потребителей и удовлетворение их потребностей.

**Матричная структура управления** — организация управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Ее достоинства: позволяет быстро реагировать и адаптироваться к изменениям как во внешней, так и во внутренней среде; ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами; усилить личную ответственность руководителей; организовать четкое взаимодействие в системе управления и применять его современные методы. Недостатки матричной структуры управления: сложная структура соподчинения; возможность появления нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость контроля за соотношением сил между задачами управления по целям; трудность овладения навыками работы по новой программе.

**Метод разработки управленческого решения** — способ практического и теоретического действия человека, направленного на достижение цели. Существуют разнообразные методы, в том числе: аналогии, инверсии, мозговой атаки, морфологического анализа, фантазии.

**Методология управления** — логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

**Методы управления конфликтами** — способы управления конфликтами. На практике менеджеры применяют: организационно-структурные методы управления конфликтами, которые связаны с проведением изменений в структуре организации; административные, предполагающие активное вмешательство администрации или ее представителей в процесс; межличностные, основанные на уклонении от конфликта, противоборстве, компромиссе, приспособлении, сотрудничестве и ряде других способов.

**Механизм антикризисного управления** — совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей, способствующих раз витию инициативы, улучшению ориентации и оптимизму в критических ситуациях, интеграции по ценностям профессионализма, коллективизма.

**Механизм управления инновациями** — комплекс средств воздействия, позволяющих осуществить необходимые изменения и достичь поставленных целей развития.

**Мировое соглашение** — возможность урегулирования противоречий путем взаимных уступок и достижения согласия.

**Миссия организации** — совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации.

**Модель мотивации** — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

**Мозговая атака** — методы стимуляции творческой активности и продуктивности, исходящая из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм

принятия решений.

**Мониторинг кризисных ситуаций** — процесс отслеживания вероятности и реальности наступления кризиса, своевременного обнаружения и распознавания его причин.

**Морфологический анализ** — экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы.

**Мотивация** — побуждение человека или группы людей к активной и эффективной деятельности, использование мотивов поведения человека в управлении его деятельностью.

**Наблюдение** — элемент процедуры банкротства, применяемый 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 его финансового положения.

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

**Неопределенность** — ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

**Неформальный лидер** — работник, авторитет и влияние которого в коллективе обусловлены отношением к нему его членов, неформальным положением в структуре управления организацией.

**Нововведение** — процесс создания, распространения и использования новшества, удовлетворяющего те или иные общественные потребности.

**Номинальная заработная плата** — сумма наличных денег, которую работник наемного труда получает за свой труд.

**Нормирование времени** — процесс разработки и установления норм времени.

**Оптимальное управление** — выбор управляющих параметров, которые обеспечивают наилучшее с точки зрения заданного критерия, протекание процесса (поведение системы).

**Организационная структура управления** — упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

**Организационно-правовые документы** — комплекс документов, содержащих правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности.

**Организация** — объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности.

**Оценка эффективности управления** — соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

**Парадигма** — совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

**Персонификация управления** — отождествление стратегии, стиля и ответственности с персоной менеджера.

**Планирование** — функция управления, связанная с разработкой показателей трудовой деятельности, формированием разнообразных планов.

**Поисковый тип процесса управления** — тип управления, в котором цель ясна, но трудно оценить существующую ситуацию относительно цели и выявить проблемы и решения. Разработка управленческого решения осуществляется для выработанной цели и

последовательного уточнения ситуации и проблемы.

**Показатель** — характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

**Полномочия** — совокупность прав на принятие тех или иных решений.

**Потребность в диверсификации управления** — ответная реакция системы управления на изменения в структуре интересов потребителей.

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

**Принципы антикризисного управления** — основные правила успешного осуществления антикризисного управления: стратегичность, мониторинг кризисных ситуаций, конкурентные преимущества, управление изменениями, инновационность, управление рисками и др.

**Предупреждение конфликтов** — создание производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, снижающих вероятность конфликтов.

**Преобразование** — действия субъекта управления, позволяющие переводить объект из одного состояния в другое, результат проектирования чего-либо.

**Принуждение** — создание условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-то вопреки своей воле, интересам и целям.

**Принятие решения** — мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению той или иной проблемы (задачи); итеративная процедура, каждый цикл которой включает несколько последовательных этапов.

**Приоритет** — первенство по времени в осуществлении какого-либо действия; предоставление преимуществ некоторым решениям по отношению к другим.

**Проблема** — противоречие, требующее своего разрешения.

**Проект** — комплекс работ, ориентированных на достижение конечного результата, который можно представить в завершённом виде относительно цели управления.

**Прогнозирование** — научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

**Программа антикризисная** — система мер, позволяющих избежать, предупредить кризис, смягчить, отодвинуть, снять его последствия.

**Профессиограмма** — документальное отражение основных профессиональных требований и особенностей профессии.

**Профсоюзы** — массовые организации, объединяющие работников, связанных общими интересами по роду их деятельности на производстве, в сфере обслуживания и культуры.

**Развитие** — совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

**Разделение труда** — дифференциация трудовой деятельности в процессе общественного развития.

**Регламентация** — часть организации процесса управления, связанная с разработкой и установлением правил по регулированию порядка проведения какой-либо работы или деятельности.

**Регулирование** — функция управления, обеспечивающая поддержание внутренней стабильности, устранение отклонений в тех процессах, которые определяют само существование системы, ее целостность и строение.

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

**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 пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).

**Ресурсы** — средства, ценности, запасы, используемые в достижении результата.

**Риск** — возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

**Санация** — реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления.

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

**Согласование методологии и организации управления** — обеспечение слаженности и организованности в управлении за счет понимания путей, средств и возможностей достижения целей.

**Социальная ответственность** — необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

**Социально-психологическая компетентность** — способность человека эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений

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

**Специализация труда** — закрепленное за работниками, подразделениями, службами определенных видов деятельности (работ, функций) или объектов управления.

**Средства воздействия** — совокупность рычагов влияния на деятельность человека, согласующих его труд с деятельностью других людей и ведущих к достижению общей цели или общего результата. Средства воздействия подразделяют на организационные, социально-психологические и экономические.

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

**Стиль управления** — комплексная характеристика управления, отражающая распределения приоритетов в принятии решений, а также способы воздействия с целью получения необходимых результатов.

**Стратегический менеджмент** — тип управления, в котором приоритет отдается стратегии, которая оказывает определяющее влияние на характеристики управления (структуру, функции, информационные технологии и т.п.).

**Стратегия менеджмента** — направление развития организации в соответствии с ее миссией, поставленной целью и программой ее достижения.

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

**Сущность** — характеристики, выражающие, объективные, необходимые и относительно устойчивые внутренние связи, присущие данному предмету и объединяющие воедино его различные стороны.

**Территориальное управление** — процесс управления, осуществляемый по отношению к объектам, расположенным на определенной территории.

**Технология управления** — комплекс последовательно осуществляемых операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект.

**Типы организации управления** — линейный, функциональный, линейно-функциональный (штабной), матричный, программно-целевой.

**Топ-менеджер** — руководитель высшего звена управления, занятый творческим, креативным трудом, отвечающий за постановку целей организации, разработку ее стратегии, принятие глобальных решений.

**Управление развитием** — воздействие на процессы изменений, приобретения нового качества и увеличения потенциала, определяющих устойчивость и жизнедеятельность социально-экономической системы.

**Управленческое решение** — процесс и акт решения проблемы (разрешения противоречия) в совместной деятельности людей, ведущие к достижению цели.

**Уровень жизни** — социально-экономическая категория, характеризующая степень удовлетворения материальных, духовных и культурных потребностей людей.

**Уровень управляемости** — показатель реакции объекта управления на управляющие воздействия субъекта управления.

**Факторы профессионализации менеджмента** — профессиональная подготовка менеджера, профессионализм персонала управления, организационные и социально-экономические условия.

**Факторы формирования человеческого капитала** — централизация и децентрализация управления, интеграция и дифференциация, коллективизм и индивидуализм, экономия и экология персонала, политика и экономика, образовательный уровень, культура.

**Факторы эффективного контроля** — способность отражать и поддерживать цели и намерения; измерение и оценивание действий, этапов, процессов; своевременность, объективность и гибкость; доступность проведения и экономичность и др.

**Факторы эффективности решения** — научные подходы; информация; методы анализа, прогнозирования, моделирования и обоснования; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сравнимости вариантов решений и правовой обоснованности принимаемого решения; ответственность и мотивация; механизм реализации решения.

**Факторы эффективности управления** — использование ресурсов (структура, качество ресурсов, их экономия в процессах управления, возможность пополнения и накопления); время (своевременность решений, экономия времени, использование новых технологий и потенциала персонала, способность решать задачи профессионально и оперативно); целенаправленность управления (реальность и значительность цели, в соответствии с которой рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития).

**Факторы целеполагания** — основные факторы, определяющие содержание цели; место и роль организации в общественной системе; характер производственного потенциала; интересы собственников; интересы потребителей; интересы персонала; интересы местных властей.

**Факторы сочетания формального и неформального управления** — качество персонала; личность менеджера; тип управления; интересы, ценности и мотивы людей; социально-психологический климат.

**Финансовое оздоровление** — юридическая процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача части полномочий по управлению должником административному управляющему.

**Финансовое регулирование** — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении организации или государства.

**Формальный лидер** — должностное лицо, авторитет и влияние которого обусловлены служебным положением в организации.

**Целеполагание** — этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Цель менеджмента** — желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

**Ценность** — понятие, с помощью которого характеризуется социально-историческое значение для общества и личностный смысл для индивидов определенных явлений действительности.

**Элемент** — часть системы, которая рассматривается без дальнейшего членения, как единое целое.

**Элементы структуры управления организацией** — отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

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

**Этап процесса управления** — отрезок времени, характеризующий качественные изменения в процессе управления, который состоит из четырех этапов: целеполагания, определения ситуации, распознавания проблемы, принятия и осуществления управленческого решения.

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

**Эффективность антикризисного управления** — степень достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.