

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

---

**Факультет Высшая школа финансов и менеджмента**

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных  
стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

Протокол №6 от «07» сентября 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.7.1 АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)

Финансовый менеджмент

квалификация: бакалавр

формы обучения: очно-заочная

Год набора –2018

Москва, 2017 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Ст. преподаватель \_\_\_\_\_

Брусницына Надежда Владимировна

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

\_\_\_\_\_ д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

## СОДЕРЖАНИЕ

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	
Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	
Содержание и структура дисциплины (модуля).....	
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	
Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	
6.1. Основная литература.....	
6.2. Дополнительная литература.....	
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	
6.4. Нормативные правовые документы.....	
6.5. Интернет-ресурсы.....	
6.6. Иные источники.....	
Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	

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

1.1. Дисциплина «Антикризисный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-6	Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК-6.2	Способностью участвовать в управлении программой организационных изменений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения	ПК-6.2	Знает сущность антикризисного управления, закономерности возникновения и развития кризисов, типы кризисов и критерии их классификации; Способен применять методы кризис-менеджмента; Способен разработать план антикризисных мер для предприятия; Способен разработать и реализовать стратегии и тактики антикризисного управления; Способен вовлекаться в реализацию программы организационных изменений

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

Дисциплина «Антикризисный менеджмент» относится к циклу Б1.В.ДВ «Дисциплины по выбору». Код дисциплины Б1.В.ДВ.7.1. Дисциплина изучается на 4 курсе, в 8 семестре. Общая трудоемкость дисциплины 108 (3 ЗЕ).

Содержание курса является логическим продолжением и развитием дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Корпоративные финансы» и «Основы риск-менеджмента». Данная дисциплина служит основой для написания выпускной квалификационной работы.

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 30 часов, из них 20 – на лекционные занятия, 10 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 42 часов.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

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

Таблица 1.

п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	Л Р	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Кризис. Антикризисное управление	8	2	-		-	6	Э
Тема 2	Стадия КМ «Предупреждение». Стадия КМ «Готовность».	12	4	-	2	-	6	Э
Тема 3	Стадия КМ «Спасение». Методы кризис-менеджмента.	12	4	-	2	-	6	Э
Тема 4	Стадия КМ «Восстановление». Методы кризис-менеджмента.	14	4	-	2	-	8	Э
Тема 5	Конфликты. Кризисные коммуникации	14	4	-	2	-	8	Э
Тема 6	Персонал организации. Антикризисная программа	12	2	-	2	-	8	Э
	Промежуточная аттестация	36						экзамен
	Всего:	108	20	-	10	-	42	

Примечание:

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

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

#### Содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Кризис. Антикризисное управление	<b>Кризис.</b> Определение и понятие кризиса. Отличие кризиса от проблем. Масштабы кризисов. Условия и причины возникновения. Признаки локального кризиса. Время как критический фактор. Стадии кризисной ситуации. <b>Антикризисное управление.</b> Основные виды антикризисного управления. Арбитражное управление. Банкротство. Кризис-менеджмент. Отличие кризис-менеджмента от регулярного и стратегического. Стадии кризис-менеджмента.
Тема 2	Стадия КМ «Предупреждение». Стадия	<b>Стадия кризис-менеджмента «Предупреждение».</b> Аргументы «за» и «против». Восприятие риска. Диагностика кризисных состояний. Сигналы кризисной опасности. Профиль кризиса.

	КМ «Готовность».	Фокус управления. Примеры кризисных установок. Базовые ценности. <b>Стадия кризис-менеджмента «Готовность».</b> Смена парадигмы менеджмента. Кризис: опасность или возможность? Выбор базовой стратегии: Выход, Сохранение, Экспансия. Варианты стратегии Сохранения. Организация взаимодействия в стратегии Выхода.
Тема 3	Стадия КМ «Спасение». Методы кризис-менеджмента.	<b>Стадия кризис-менеджмента «Спасение».</b> Сущностная проблема. Влияние стресса. Роль и личность кризис-менеджера. Противоречия с действующим менеджментом. Организация деятельности. Состав антикризисной команды и ее результативность. Признаки успешного кризис-менеджмента. <b>Методы кризис-менеджмента.</b> Выход из кризиса – комплексное инновационное решение. Основные направления. Реструктуризация операционной деятельности. Финансовая реструктуризация и финансовые сценарии. Кризисный бюджет. Формирование финансового результата. Достижение точки безубыточности. Положительный финансовый результат при сокращении объемов продаж. Драйвер эффективности. Ценообразование. Управление ассортиментом. Бенч-маркинг. Оптимизация финансового цикла. Увеличение оборачиваемости запасов. Финансирование инвест-проектов. Оптимизация оргструктуры и целевая численность.
Тема 4	Стадия КМ «Восстановление». Методы кризис-менеджмента.	<b>Стадия кризис-менеджмента «Восстановление».</b> Восстановление: репутации, торговой марки, доходности, социальных факторов. Завершение КМ, расформирование команды. <b>Стейкхолдеры.</b> Основные группы стейкхолдеров. Тонко-позиционные группы. Оценка и анализ групп.
Тема 5	Конфликты. Кризисные коммуникации	<b>Конфликты.</b> Конфликты кризисной ситуации. Фазы конфликта. Стили поведения в конфликте. Развитие взаимодействия и эскалация конфликта. <b>Кризисные коммуникации.</b> Внешние и внутренние коммуникации. Роль и значение спикера. Каналы информирования.
Тема 6	Персонал организации. Антикризисная программа	<b>Персонал организации.</b> Антикризисная HR-политика. Ответственность и мотивация. <b>Антикризисная программа.</b> Цели. Адресаты. Структура. Содержание основных разделов. Сбор и генерация предложений, мероприятий. Критерии тестирования и отбора мероприятий для программы.

#### 4. Методы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Антикризисный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: эссе
- при проведении занятий семинарского типа: эссе

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: зачет

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

##### **Примерные темы эссе**

1. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
2. Кризисы в развитии организации. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации, финансовой несостоятельности.
3. Возникновение кризисов в организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность кризисов в циклическом развитии организации.
4. Особенности и виды экономических кризисов. Закономерности возникновения и разрешения экономических кризисов.
5. Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление.
6. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления.
7. Понятие технологии антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.
8. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Параметры контроля кризисных ситуаций
9. Реинжиниринг бизнес-модели предприятия.
10. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
11. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой
12. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
13. Роль и деятельность арбитражного суда в процессе банкротства предприятия. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
14. Мировой опыт процедуры банкротства.
15. Диагностика кризисных явлений в процессах управления. Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики кризиса.
16. Риски в антикризисном управлении. Природа и классификация управленческих рисков. Восприятие и приемлемость рисков.
17. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
18. Соотношение и взаимосвязи стратегического и антикризисного управления.
19. Маркетинг в антикризисном управлении: цели, функции и средства.
20. Роль, цели и принципы профсоюзного движения в антикризисном управлении. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
21. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
22. Финансовый механизм обеспечения устойчивости предприятий.
23. Антикризисное управление конфликтами. Процессуальные характеристики конфликта. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
24. Менеджер по антикризисному управлению. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.

Шкала оценивания

Основные критерии и уровни оценки	Баллы
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта на теоретическом уровне, в связях и обоснованиях, с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.	5
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа, но теоретические связи и обоснования не присутствуют или явно не прослеживаются. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.	4
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта при формальном использовании научных терминов. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.	3
1. Представлена собственная позиция при раскрытии проблемы. 2. Проблема обозначена на бытовом уровне. 3. Аргументация неубедительная или отсутствует.	2
1. Не ясно выражена собственная позиция. 2. Проблема не раскрыта, или сформулировано мнение без аргументов. 3. Аргументация своего мнения дана вне контекста проблемы.	1
Максимальный балл за материалы эссе	4

#### 4.2.1 Требования к написанию эссе

Эссе - это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

- Цель эссе - высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

- Эссе включает в себя следующие элементы:

1) Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляется переход к основному суждению.

2) Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно, два-три аргумента;

- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;

- анализ контр-аргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

3) Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

- Оформление материалов эссе:

Объем эссе – до 3- 5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль - 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Вверху слева указывается фамилия, имя, отчество автора эссе.



Далее через один интервал - название эссе жирным шрифтом.  
Затем через один пропущенный интервал располагается текст.

Критерии оценки материалов эссе

При оценивании материалов необходимо учитывать следующие элементы:

1. Представление собственной точки зрения (позиции, отношения) при раскрытии проблемы;
2. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе;
3. Аргументация своей позиции с опорой на факты социально-экономической действительности или собственный опыт.

### **Коллоквиум на тему: «Кризис: сущность, виды и предпосылки возникновения» (Тема 1)**

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К КОЛЛОКВИУМУ**

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
3. Что представляет собой кризис организации?
4. Какими причинами может быть вызван кризис организации?
5. В чем сущность «тлеющих» и «внезапных кризисов»?
6. Какие внутренние и внешние причины возникновения кризиса организации вы знаете?

#### **Компетентностно-ориентированное задание 1 (Тема 2)**

1. Прогнозирование кризисов позволяет вырабатывать более адекватные меры противодействия им в рамках регулирующей антикризисной политики государства. Если приближение кризиса заранее диагностировано, то появляется возможность детально проанализировать его вероятную структуру, а значит, и ключевые направления кризисного воздействия на экономику. Укажите последовательность действий при прогнозировании кризисов:

- 1) выявление причин, сущности и характера данного кризиса;
- 2) определение целей и временных пределов прогнозирования кризиса;
- 3) определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и выявление ядра будущей системы;
- 4) изучение внешних факторов разворачивания будущего кризиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;
- 5) установление поля действия кризиса;
- 6) распознавание ошибок в прогнозе для внесения корректировок;
- 7) рассмотрение путей выхода из кризиса
- 8) анализ вариантов выхода из кризиса;
- 9) анализ уроков кризиса.

Аргументируйте свой ответ. Рассмотрите основные теории прогнозирования экономических кризисов. Какая из рассмотренных теорий применяется чаще всего на практике?

#### **Творческое задание (Тема 2)**

Подготовить выступление на тему: «Современные представления о кризисах» или «Почему предприятия не хотят подавать заявления о банкротстве в арбитражный суд?»  
Сделать презентацию выступления.

## Эссе (Тема 2)

Выберите один из вопросов и прокомментируйте в форме эссе.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭССЕ

1. Основные требования к проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организации в целях предупреждения банкротства.
2. Охарактеризуйте экспресс-диагностику банкротства организации.
3. В чем состоит преимущество контроллинга по сравнению с другими формами антикризисного управления?
4. Охарактеризуйте оперативный и тактический механизмы финансовой стабилизации предприятия.

## Темы для подготовки командных презентаций-докладов (Тема 2)

Подготовить научный доклад по выбранной Вами теме.

### ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ

1. Эволюция научных взглядов на природу кризисов.
2. Диагностика финансового состояния неплатежеспособного предприятия и оценка перспектив его развития.
3. Прогноз финансового состояния предприятия и пути его финансового оздоровления.
4. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии.
5. Антикризисная инвестиционная политика в процессе применения законодательных антикризисных процедур.
6. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых.
7. Антикризисное управление до процедуры банкротства.
8. Антикризисное управление-основа оздоровления предприятий.
9. Типы антикризисных процессов в России и варианты действий в кризисных ситуациях.
10. История антикризисного государственного регулирования.
11. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
12. Негативные последствия кризиса для организации.
13. Планирование в системе антикризисного управления предприятием.
14. Сущность, цель, задачи и основные функции антикризисного финансового управления при угрозе банкротства

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся.

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-6	Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой	ПК-6.2	Способностью участвовать в управлении программой организационных изменений

	организационных изменений		
--	---------------------------	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-6.2 Способность принимать участие в разработке и управлении проектами, внедрении технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Знает сущность антикризисного управления, закономерности возникновения и развития кризисов, типы кризисов и критерии их классификации; Способен применять методы кризис-менеджмента; Способен разработать план антикризисных мер для предприятия; Способен разработать и реализовать стратегии и тактики антикризисного управления; Способен вовлекаться в реализацию программы организационных изменений	Демонстрирует знание сущности антикризисного управления, закономерностей возникновения и развития кризисов, типов кризисов и критерии их классификации; Применяет методы кризис-менеджмента на практике; Разработан и предложен план антикризисных мер для предприятия; Разработана стратегия и тактика антикризисного управления; Участствует в реализации программы организационных изменений

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к зачету:

1. Понятие кризиса, причины возникновения кризисов и их типология
2. Дайте определение кризиса
3. Назовите условия возникновения кризисной ситуации
4. Чем отличаются кризисы 1 и 2 типа?
5. Назовите типичные факторы (причины) развития 1-го условия кризиса.
6. Назовите типичные факторы (причины) развития 2-го условия кризиса.
7. Что такое банкротство и каковы результаты рассмотрения дел о банкротстве?
8. В чем отличия антикризисного и арбитражного управления?
9. Опишите стадии кризис-менеджмента.
10. Опишите методы экспресс диагностики кризисного состояния
11. Какие проблемы позволяет решать комплексная диагностика в антикризисном управлении. Приведите пример.
12. Как соотносятся «точка невозврата» и «начало кризиса» во времени и последовательности событий?
13. В чем состоят сущностные проблемы кризис-менеджмента? Приведите пример
14. Опишите основные подходы к формированию антикризисной команды.
15. Назовите основные базовые стратегии выхода из кризиса и в каких условиях они являются наиболее предпочтительными.
16. Какие требования предъявляются к разработке антикризисной программы и по каким критериям отбираются мероприятия?
17. Что означает понятия «TURNAROUND» и «RESIZE» и в чем цель их проведения?
18. Каковы основные принципы оптимизации численности и оргструктуры?
19. Опишите стадии кризис-менеджмента «Восстановление»
20. Опишите задачи стадии кризис-менеджмента «Готовность»

### Шкала оценивания

Наименование темы (раздела)	Показатели оценивания	Критерии оценивания см. П.4.4.	Оценка (баллы)
Кризис. Антикризисное управление	Эссе	Качество написания	10
Стадия КМ «Предупреждение». Стадия КМ «Готовность».	Эссе	Качество написания	10
Стадия КМ «Спасение». Методы кризис-менеджмента.	Эссе	Качество написания	10
Стадия КМ «Восстановление». Методы кризис-менеджмента.	Эссе	Качество написания	10
Конфликты. Кризисные коммуникации	Эссе	Качество написания	10
Персонал организации. Антикризисная программа	Эссе	Качество написания	10
Все темы	Зачет	Ответы на все вопросы	40
ВСЕГО			100

Шкала перевода оценки знаний по 100-балльной системе в эквивалент пятибалльной системы приведена в таблице 6.

Таблица 6

### Шкала перевода оценок

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично (зачет)
70-84 баллов	Хорошо (зачет)
50-69 баллов	Удовлетворительно (зачет)
49 балл и ниже	Неудовлетворительно (незачет)

## 4.4. Методические материалы

### Шкала оценивания эссе

Основные критерии и уровни оценки	Баллы
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта на теоретическом уровне, в связях и обоснованиях, с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.	10
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа, но теоретические связи и обоснования не присутствуют или явно не прослеживаются. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.	8
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта при формальном использовании научных терминов.	5

3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.	
1. Представлена собственная позиция при раскрытии проблемы. 2. Проблема обозначена на бытовом уровне. 3. Аргументация неубедительная или отсутствует.	3
1. Не ясно выражена собственная позиция. 2. Проблема не раскрыта, или сформулировано мнение без аргументов. 3. Аргументация своего мнения дана вне контекста проблемы.	0
<i>Максимальный балл за материалы эссе</i>	10

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### Методические указания к написанию эссе

Эссе - это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

- Цель эссе - высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

- Эссе включает в себя следующие элементы:

1) Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляется переход к основному суждению.

2) Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно, два-три аргумента;

- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;

- анализ контр-аргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

3) Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

- Оформление материалов эссе:

Объем эссе – до 3- 5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль - 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Вверху слева указывается фамилия, имя, отчество автора эссе.

Далее через один интервал - название эссе жирным шрифтом.

Затем через один пропущенный интервал располагается текст.

Критерии оценки материалов эссе

При оценивании материалов необходимо учитывать следующие элементы:

1. Представление собственной точки зрения (позиции, отношения) при раскрытии проблемы;

2. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе;

3. Аргументация своей позиции с опорой на факты социально-экономической действительности или собственный опыт.

### Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям

#### 1. Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

## ***2. Самостоятельная работа на лекции.***

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

## ***3. Подготовка к семинарским занятиям.***

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### ***4. Работа с литературными источниками***

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов по темам (разделам) дисциплины (модуля):

Тема 1:

1. Какие законодательные акты регулируют процедуры арбитражного управления?
2. Как развивается кризисная ситуация?
3. Назовите сущностные отличия кризиса
4. Каковы положительные последствия кризиса?
5. В чем отличия регулярного, стратегического и антикризисного менеджмента?

Тема 2:

1. Какие предприятия (компании) имеют более высокую уязвимость в отношении возникновения кризиса?
2. Какие задачи входят в стадию кризис-менеджмента «Готовность»?

Тема 3:

1. В чем назначение и отличия методов «счет Аргенти» и «расчет неудовлетворительной структуры баланса»?
2. Каковы признаки успешного проведения антикризисных мероприятий?

Тема 4:

1. Сколько стадий обычно выделяется в развитии кризисной ситуации?
2. Как соотносятся «точка невозврата» и «начало кризиса» во времени и последовательности событий?
3. Какие задачи входят в стадию кризис-менеджмента «Восстановление»?

Тема 5:

1. В чем различия типичных ролей топ- и кризис- менеджера?
2. Какие требования предъявляются к разработке антикризисной программы и по каким критериям отбираются мероприятия?

Тема 6:

1. Каковы основные принципы оптимизации численности и оргструктуры?
2. Каковы роль и значение спикера в антикризисных коммуникациях?

## **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. Безденежных В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.М. Безденежных, А.Г. Галай— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2016.— 113 с.— [Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/46425.html](http://www.iprbookshop.ru/46425.html).— ЭБС «IPRbooks»
2. Деминг У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами., Альпина, 2016, 417 с. <http://www.iprbookshop.ru/42056.html>
3. Ефимов О.Н. Банкротство и антикризисное управление [Электронный ресурс]: практикум/ О.Н. Ефимов— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 115 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50614.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Керимов В.Э. [и др.].— Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17582.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Носова Н.С. Краткий курс по антикризисному управлению. Окей-книга, 2016, 160с.
3. Суглобов А.Е. Экономическая безопасность предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность»/ А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова— Электрон.



текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.— 271 с.— Режим доступа:  
<http://www.iprbookshop.ru/66308.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Финансовый кризис в России и в мире / под ред. Е.Т. Гайдар: Проспект, 2016.-  
256 с.

### **6.3 Специализированные журналы:**

1. Журнал «Антикризисное управление»
2. Журнал "Арбитражный управляющий"
3. Журнал «Эффективное антикризисное управление»
4. Журнал «Слияния и поглощения»

### **6.4 Нормативные правовые документы:**

1. Конституция РФ.
2. Гражданский кодекс РФ, ч.1.
3. Гражданский кодекс РФ, ч.2.
4. Федеральный закон №127 «О несостоятельности (банкротстве)»

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

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSB 1607

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional Academic Edition License Russian

Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)

Количество 50

Правообладатель Adobe

Дата покупки / продления 03.04.2017

Контракт #15/08-17

Продавец SoftLine  
Покупатель РАНХиГС  
Дата окончания 03.04.2018