

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления  
персоналом

Протокол от «26» июля 2019 г. № 12

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ФТД.В.01 Теория и практика антикризисного управления**

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

Теор. и практ. антикриз. упр.

---

*(краткое наименование дисциплины)*

38.03.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Управление персоналом организации и государственной службы

---

*(направленность (профиль))*

бакалавр

---

*(квалификация)*

очная

---

*(форма обучения)*

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

**Автор-составитель:**

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов общественного сектора Пенкин А.Ф.

**Заведующий кафедрой:**

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук, доцент Обухова Л. А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
6.1. Основная литература.....	22
6.1. Основная литература.....	22
6.2. Дополнительная литература.....	22
6.2. Дополнительная литература.....	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	22
6.4. Нормативные правовые документы.....	23
6.4. Нормативные правовые документы.....	23
6.5. Интернет-ресурсы и справочные системы.....	23
6.5. Интернет-ресурсы и справочные системы.....	23
6.6. Иные источники.....	23
6.6. Иные источники.....	23
1. Аганбегян А.Г. Единая целенаправленная социально-экономическая политика – важное условие возобновления экономического роста // Деньги и кредит. – 2016. – № 7. – С. 3–15.....	23
2. Аганбегян А.Г. Экономика России: от стагнации к рецессии // Деньги и кредит. – 2016. – № 5. – С. 10–20.....	23
3. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией: учебное пособие. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с.....	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	23

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

1.1. Дисциплина ФТД.В.01 «Теория и практика антикризисного управления» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-37	способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	ПК-37.1	способность решать задачи управления персоналом в условиях разработки и реализации программ организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях).

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по организации корпоративной социальной политики.	ПК-37.1	на уровне знаний: демонстрирует знание экономических и правовых механизмов антикризисного управления и задачи профессиональных участников этого процесса; теоретические концепции и модели финансово-экономического анализа хозяйствующих субъектов
		на уровне умений: самостоятельно и корректно планировать, организовывать и проводить научные исследования, обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; использовать теоретические знания об особенностях кризисных процессов для разработки антикризисных планов; использовать знания по теории управления для разработки планов финансово-экономического оздоровления предприятий; рассчитывать коэффициенты и рейтинги, характеризующие финансово-экономическое состояние предприятий; применять типовые программы анализа финансовой отчетности предприятий, оценки рисков
		на уровне навыков: владеет инструментарием оценки результатов и эффективности

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
		деятельности организаций различных организационно-правовых форм, органов государственной власти и местного самоуправления; современными инструментами подготовки и принятия решений в кризисной ситуации; навыками анализа и использования инструментов финансово-экономического анализа в управлении хозяйствующих субъектов; методами финансово-стоимостного анализа предприятий; навыками самостоятельного исследования с использованием современных информационных технологий факторов, влияющих на финансовое положение предприятий

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины ФТД.В.01 «Теория и практика антикризисного управления» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 32 часов: лекции - 16 часов, практические занятия - 16 часов. Самостоятельная работа составляет 40 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина ФТД.В.01 «Теория и практика антикризисного управления» изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Дисциплина ФТД.В.01 «Теория и практика антикризисного управления» относится к числу факультативных дисциплин.

Дисциплина изучается одновременно с Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» (3 семестр).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.В.01 «Технологии разработки и принятия кадровых решений» (4 семестр); Б1.В.11 «Управление конфликтами персонала в организации» (8 семестр); Б2.В.03(П) «Исследовательская работа» (8 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 3 семестре.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	9	2		2		5	О
2.	Возможность, необходимость и содержание антикризисного	9	2		2		5	О

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточно	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управления							
3.	Экономический и правовой механизмы антикризисного управления	9	2		2		5	О
4.	Оценка и прогнозирование финансового состояния организации в целях антикризисного управления	9	2		2		5	О
5.	Подходы к выводу предприятия из кризиса: устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение финансового равновесия в продолжительном периоде	9	2		2		5	О
6.	Стратегия и тактика антикризисного управления. Управление рисками	9	2		2		5	О
7.	Банкротство хозяйствующих субъектов	9	2		2		5	О
8.	Социальные аспекты реализации антикризисных планов и программ	9	2		2		5	О, Реф, Т
	Промежуточная аттестация**							За
Всего		72	16		16		40	

Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф).

\*\* формы промежуточной аттестации: зачет (За).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии

Понятие кризиса. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов.

Фазы цикла и их проявление. Особенности и виды экономических кризисов. Кризисы в развитии организации. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации. Возникновение кризисов в развитии организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации. Критерии классификации кризисов. Факторы, симптомы и причины возникновения кризисов в организации.

#### Тема 2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления

Государственное регулирование кризисных ситуаций. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Признаки и особенности антикризисного управления. Механизмы антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления. Принципы антикризисного управления. Характеристика системы, процесса и механизма антикризисного управления. Понятие технологии антикризисного управления. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.

### **Тема 3. Экономический и правовой механизмы антикризисного управления**

Общие причины неплатежеспособности предприятий. Экономический механизм антикризисного управления. Правовые механизмы антикризисного управления. Признаки банкротства гражданина и юридического лица. Несостоятельность. Обращение в арбитражный суд. Процедуры банкротства. Процедура досудебной санации.

Процедура наблюдения, ее цель и максимальные сроки. Задачи, права и обязанности временного управляющего.

Процедура финансового оздоровления, ее цель и максимальный срок. Обеспечение и ответственность лиц, предоставивших обеспечение. Задачи, права и обязанности административного управляющего. Реестр требований кредиторов. График погашения задолженности. Отчет о результатах финансового оздоровления: срок, содержание. Возможные решения суда по окончании процедуры.

Процедура внешнего управления, ее цель и максимальный срок. Последствия внешнего управления. Мораторий. Задачи, права и обязанности внешнего управляющего. Возможные меры по восстановлению платежеспособности, предусмотренные планом внешнего управления.

Процедура конкурсного производства, процедура мирового соглашения.

### **Тема 4. Оценка и прогнозирование финансового состояния организации в целях антикризисного управления**

Показатели, используемые для оценки и прогнозирования финансового состояния организации: общие показатели, показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, показатели эффективности использования оборотного капитала, дохода и финансового результата, показатели эффективности использования оборотного капитала и инвестиционной активности организации, показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами.

Горизонтальный (трендовый) анализ баланса организации. Вертикальный анализ статей баланса организации. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия. Методика расчета коэффициентов Э. Альтмана ( $Z$  – счет). Совершенствование модели Альтмана для российских условий. Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия, использование качественной кризис-прогнозной методики А-счета (Аргенти).

### **Тема 5. Подходы к выводу предприятия из кризиса: устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение финансового равновесия в продолжительном периоде**

Механизмы финансовой стабилизации. Устранение неплатежеспособности: экономия и максимизация. Способы увеличения денежных средств, ранжирование способов. Восстановление финансовой устойчивости (оптимизация рентабельности, организация труда и занятости, реструктуризация долговых обязательств).

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде: основные задачи (конкурентоспособность продукции, оборачиваемость активов и др.). Антикризисный маркетинг.

Реструктуризация предприятия: цели, содержание, субъекты. Добровольная и принудительная реструктуризация. Техничко-экономический анализ и план реструктуризации. Особенности реструктуризации кризисной фирмы. Формализованные и неформализованные методы технико-экономического анализа: факторный анализ, SWOT-анализ и др. Реинжиниринг бизнес-процессов. Мотивация персонала. Бизнес-моделирование: функциональные, структурные, процессные модели. Инструментарий моделирования и проектирования.

### **Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления. Управление**

## **рисками**

Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Тактика управления. Организация внедрения антикризисной стратегии.

Риск и его природа. Критерии классификации управленческих рисков. Оценка величины риска. Управление рисками. Методы защиты от рисков в антикризисном менеджменте. Методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений.

Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. Разработка маркетинговой стратегии в период антикризисного управления предприятием

Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Критерии оценки инвестиций. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Методы оценки инвестиционных проектов. Инвестиционный риск – менеджмент в антикризисном управлении.

## **Тема 7. Банкротство хозяйствующих субъектов**

Банкротство предприятий и банков. Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур. Ликвидация предприятий. Процедуры банкротства.

Особенности банкротства градообразующих организаций. Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций. Особенности банкротства стратегических предприятий и организаций. Особенности банкротства субъектов естественных монополий. Особенности банкротства застройщиков. Особенности банкротства кредитных организаций.

Санация предприятий. Отечественный и зарубежный опыт санации и банкротства предприятий. Основные задачи, выполняемые государственными органами. Сущность финансового оздоровления.

## **Тема 8. Социальные аспекты реализации антикризисных планов и программ**

Понятие «человеческого капитала». Система антикризисного управления персоналом. Антикризисная политика в управлении персоналом. Принципы антикризисного управления персоналом.

Конфликты в развитии организации. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении. Процессуальные характеристики конфликта. Антикризисное управление конфликтами.

Методы преодоления сопротивления персонала изменениям. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении. Модель менеджера антикризисного управления. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.

Социальное партнерство в антикризисном управлении. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины ФТД.В.01 «Теория и практика антикризисного управления» используются следующие методы текущего контроля



успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	опрос
Тема 2.	Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления	опрос
Тема 3.	Экономический и правовой механизмы антикризисного управления	опрос
Тема 4.	Оценка и прогнозирование финансового состояния организации в целях антикризисного управления	опрос
Тема 5	Подходы к выводу предприятия из кризиса: устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение финансового равновесия в продолжительном периоде	опрос
Тема 6.	Стратегия и тактика антикризисного управления. Управление рисками	опрос
Тема 7.	Банкротство хозяйствующих субъектов	опрос,
Тема 8.	Социальные аспекты реализации антикризисных планов и программ	опрос, тестирование, защита реферата

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и заданиям.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление по вопросам к опросам,
- защита реферата,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания ответа:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, защиты реферата, по результатам прохождения тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

#### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

##### **Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии**

1. Разновидности кризисов.
2. Фазы цикла и их проявление.
3. Возникновение кризисов в развитии организации.

4. Факторы, симптомы и причины возникновения кризисов в организации.

## **Тема 2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления**

1. Признаки и особенности антикризисного управления.
2. Механизмы антикризисного управления.
3. Принципы антикризисного управления.
4. Характеристика системы, процесса и механизма антикризисного управления.

Понятие технологии антикризисного управления.

## **Тема 3. Экономический и правовой механизмы антикризисного управления**

1. Правовые механизмы антикризисного управления.
2. Процедура наблюдения, ее цель и максимальные сроки.
3. Процедура финансового оздоровления.
4. Процедура внешнего управления. Последствия внешнего управления.
5. Процедура конкурсного производства.

## **Тема 4. Оценка и прогнозирование финансового состояния организации в целях антикризисного управления**

1. Показатели, используемые для оценки и прогнозирования финансового состояния организации.
  2. Горизонтальный (трендовый) анализ баланса организации.
  3. Вертикальный анализ статей баланса организации.
  4. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия.
- Методика расчета коэффициентов Э. Альтмана ( $Z$  – счет).
5. Практический анализ ликвидности баланса:
    - Рассчитайте коэффициент общей (текущей) ликвидности.
    - Рассчитайте коэффициент абсолютной ликвидности.
    - Рассчитайте коэффициент относительной ликвидности.
    - Рассчитайте коэффициент обеспеченности собственными средствами.
    - Рассчитайте коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

## **Тема 5. Подходы к выводу предприятия из кризиса: устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение финансового равновесия в продолжительном периоде**

1. Устранение неплатежеспособности. Способы увеличения денежных средств, ранжирование способов.
2. Восстановление финансовой устойчивости (оптимизация рентабельности, организация труда и занятости, реструктуризация долговых обязательств).
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде: основные задачи.
4. Реструктуризация предприятия.

## **Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления. Управление рисками**

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Тактика управления.
3. Риск и его природа.
4. Критерии классификации управленческих рисков.
5. Оценка величины риска.

### **Тема 7. Банкротство хозяйствующих субъектов**

1. Процедуры банкротства.
2. Особенности банкротства градообразующих организаций.
3. Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций.
4. Особенности банкротства стратегических предприятий и организаций.
5. Особенности банкротства субъектов естественных монополий.
6. Особенности банкротства кредитных организаций.

### **Тема 8. Социальные аспекты реализации антикризисных планов и программ**

1. Принципы антикризисного управления персоналом.
2. Конфликты в развитии организации. Антикризисное управление конфликтами.
3. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
4. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.

### **Примерный тест**

**1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:**

- а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
- б) природные, общественные, экологические;
- в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;**
- г) все выше перечисленные.

**2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:**

- а) да;
- б) нет.**

**3. Кризис – это:**

- а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;
- б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;**
- в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

**4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:**

- а) да;**
- б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;
- в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
- г) нет.

**5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:**

- а) проблематика кризиса, острота кризиса;
- б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;
- в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;

г) все вышеперечисленное;

д) только а, б.

**6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:**

а) второе включает первое;

б) первое включает второе;

в) носят диалектический характер.

**7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:**

а) гибкость и адаптивность;

б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

в) диверсификация управления;

г) снижения централизма;

д) усиление интеграционных процессов;

е) все вышеперечисленное;

ж) только а,б,д;

з) только а,в,д.

**8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:**

а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;

б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;

в) корпоративность; лидерство;

г) оперативность и гибкость управления;

д) стратегия и качество антикризисных программ;

е) система мониторинга кризисных ситуаций;

ж) все вышеперечисленное;

з) только а, б, г, д.

**9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный - хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:**

а) да;

и) нет.

**10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:**

а) человеческим фактором;

б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;

в) а, б.

**11. Как следует относиться к кризисам:**

а) опасаться;

б) бороться;

в) приветствовать;

г) разрешать;

**д) все вышеперечисленное;**

е) только а, б и в.

**12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:**

**а) целями развития;**

б) необходимостью смягчения кризиса;

в) необходимостью подготовки к кризису;

г) все вышеперечисленное;

д) только б и в.

**13. Антикризисное развитие – это:**

**а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;**

б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;

в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

**14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:**

а) повышает;

**б) снижает;**

в) не влияет.

**15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:**

**а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;**

б) в степени достижения целей;

в) в степени роста потенциала;

г) в степени развития управления;

д) только б, в;

е) только б, г;

ж) только б, в и г.

**16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:**

а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;

**б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;**

в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

**17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:**

а) кризисом реализации стратегии;

б) кризисом ликвидности;

**в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;**

г) банкротством.

**18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:**

- а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;
- б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;
- в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

**19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:**

- а) объективные и субъективные;
- б) количественные и качественные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) обратимые и необратимые;
- д) все вышеперечисленное.

**20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:**

- а) первого этапа «Начало кризиса»;
- б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;
- в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».

**Примерная тематика рефератов**

1. Роль государства в антикризисном управлении США (Германии, Швеции, Франции, Японии).
2. Меры преодоления современного кризиса в России.
3. Реформы как средство антикризисного управления в России.
4. Тенденции циклического развития организации.
5. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
6. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
7. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
8. Оценка инвестиционных рисков в России.
9. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия.
10. Государственное регулирование НТП Японии.
11. Особенности принятия инновационного решения в условиях антикризисного управления.
12. Реализация антикризисной инвестиционной политики в РФ.
13. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.
14. Функции антикризисного управляющего.
15. Конфликты в развитии организации. Антикризисное управление конфликтами.
16. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами.
17. Социальное партнерство в современной России.
18. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler.
19. Государственная поддержка малого предпринимательства.
20. «Тайна» экономических успехов китайской реформы.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Сущность кризисов и их проявление в экономических системах.
2. Основные причины возникновения кризисов.
3. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
4. Общепринятая классификация экономических кризисов.
5. Экономические кризисы на микро- и макроуровне.

6. Диагностика и оценка финансового состояния.
7. Маркетинг и организационно-производственный менеджмент.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Организация ликвидации предприятия.
10. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования.
11. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий.
12. Влияние налоговой политики на преодоление кризисного состояния предприятия.
13. Общая характеристика законодательства о банкротстве в РФ.
14. Особенности проведения процедур банкротства на предприятии.
15. Особенности несостоятельности кредитных организаций.
16. Методы диагностики вероятности банкротства.
17. Механизм диагностики финансового состояния.
18. Виды рисков. Оценка и профилактика.
19. Способы понижения степени риска.
20. Внутренняя и внешняя инвестиционная политика в условиях кризиса.
21. Инвестиционные проекты в условиях кризиса.
22. Модели антикризисных стратегий.
23. Формирование антикризисной стратегии.
24. Защитная и наступательная тактика антикризисных мероприятий.
25. Технический прогресс и износ производственных фондов.
26. Обновление производственного аппарата кризисного предприятия.
27. Кадровая стратегия кризисной организации.
28. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
29. Управление конфликтами.
30. Управление долговыми обязательствами.
31. Упрощенные процедуры банкротства.
32. Типичные ошибки российских компаний.
33. Обзор мер, предпринимаемых к предприятиям-банкротам.
34. Мировое соглашение, в т.ч. ограничения на его заключение.

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

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-37	способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	ПК-37.1	способность решать задачи управления персоналом в условиях разработки и реализации программ организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях).

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-37.1 – способность решать задачи управления персоналом в условиях разработки и реализации программ организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях).	Владеет знанием методологии разработки программ организационных изменений.	Демонстрирует знание методологии разработки программ организационных изменений.
	Владеет знанием методологии антикризисного управления.	Применяет знания методологии антикризисного управления.
	Определяет задачи управления персоналом в условиях кризиса и технологии их решения.	Определяет взаимосвязь задач управления персоналом в условиях кризиса и технологий их решения.

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к зачету:

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Причины кризисов. Возможные последствия кризисов.
3. Ключевые характеристики оценки кризиса. Методология распознавания кризиса.
4. Виды экономических кризисов и их динамика. Теория «длинных волн» Н.Д. Кондратьева.
5. Роль государства в антикризисном управлении.
6. Основные принципы государственного регулирования производства.
7. Основные принципы государственного регулирования перераспределением дохода.
8. Финансовое регулирование. Набор мер по преодолению финансового кризиса.
9. Понятие государственной власти. Реализация государственной власти в процессах управления.
10. Сущностные признаки кризиса госуправления. Этапы развития кризисов госуправления.
11. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.
12. Факторы развития организации, характеризующие опасность кризиса.
13. Тенденции циклического развития организаций.
14. Понятие управляемых и неуправляемых процессов в организации.
15. Функции и факторы антикризисного управления.
16. Факторы и принципы эффективности антикризисного управления.
17. Основные параметры диагностирования. Понятие, цель и задачи диагностирования.
18. Этапы и методы диагностики кризиса.
19. Диагностика банкротства предприятия.
20. Основные этапы антикризисного стратегического планирования.
21. Организация осуществления антикризисной стратегии.
22. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
23. Методы и методика диагностики состояния предприятия.



24. Диагностика статического состояния хозяйствующего субъекта. Диагностика процесса.
25. Экспресс-диагностика. Проблемная диагностика.
26. Коэффициенты текущей ликвидности, утраты и восстановления платежеспособности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами.
27. Общие показатели финансового состояния организации.
28. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.
29. Показатели использования оборотного капитала, дохода и рентабельности.
30. Показатели эффективности использования оборотного капитала и инвестиционной активности.
31. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства.
32. Метод Альтмана.
33. Модель Альтмана в применении к российским условиям.
34. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой.
35. Понятие санации предприятия. Случаи проведения санации. Виды и формы санации.
36. Порядок и процесс осуществления ликвидационных процедур при банкротстве.
37. Понятие риска, его основные признаки. Взаимодействие факторов риска.
38. Понятие антикризисного менеджмента. Функции и средства управления рисками.
39. Методы оценки регионального инвестиционного риска.
40. Понятие «нововведение» по классификации И. Шумпетера.
41. Основные этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
42. Понятие инновационного потенциала предприятия. Основные факторы инновационного потенциала.
43. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
44. Методы оценки инвестиционных проектов.
45. Понятие технологии антикризисного управления.
46. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
47. Система антикризисного управления персоналом. Антикризисная политика в управлении персоналом.
48. Классификация принципов управления персоналом.
49. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.
50. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.

### **Примеры заданий на зачет**

#### **Задание 1. Покупка активов Daewoo Motor**

После войны в Южной Корее была создана фирма ShinjinMotors, которая занималась ремонтом американских внедорожников — преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие (СП) Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т.д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии оно получило название Daewoo Motor.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов. После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co. (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9% у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—1998 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около 35 млрд. долларов. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжила брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motor за пределами Азии (украинское СП «Авто3АЗ-Daewoo», заводы в Польше (FSO — Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motor India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки, так как она уже тогда испытывала финансовые трудности. Кроме того, автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motor начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации. Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank.

На требования правительства снизить соотношение долги-активы, перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы Daewoo Motor ответила отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 млрд долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус «мусорных облигаций».

Решение об объявлении Daewoo Motor банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3,5 тыс. человек, что составляет приблизительно 18,4% от всей численности рабочих компании.

Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.

Компанию Daewoo Motor выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в честном состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motor продана General Motors за 251 млн. долларов.

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании.

В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два в Южной Корее и один во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных прежде всего в странах Западной Европы, а также в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motor. Вместо выплаты 17 млрд. долларов GM напечатала и раздала кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 млрд.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motor GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тыс. автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 млрд. долларов.

### Вопросы

1. Назовите основные причины банкротства компании.
2. Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
3. С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании.
4. Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

### Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы

	отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до

100 баллов;

- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

#### **Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине в п. 4.2.

#### **Методические указания по подготовке к опросу**

Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

#### **Методические указания по написанию реферата**

Реферат является самостоятельной практической работой студента. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 10 до 15 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – Times New Roman, для заголовков допускается использование шрифта Arial. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами

отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

### **Методические указания по подготовке к тестированию**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

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

### **6.1. Основная литература**

1. Балдин К.В. Антикризисное управление. Макро- и микроуровень: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2013. – 267 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/14596>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Антикризисное управление: учебник: гриф МО / под ред. Э.М. Короткова. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 620 с.
2. Багратиони К. Управление рисками в проектах: психологический подход. – Часть 2 // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 6. – С. 75–85.
3. Hamel A.M. et al. Crisis management & human resources management: a kidnapping case based on the company. – VERGNET, 2015.

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

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие / под ред. В.Я. Захарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 319 с.
2. Антикризисное управление: учебник / под ред. проф. Э.М. Коротков. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 620 с.
3. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 2010. – 160 с.
4. Дубров А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 176 с.

5. Ларионов И.К. Антикризисное управление: учебник. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2012. – 380 с.
6. Ряховская А.Н., Арсенова Е.В., Крюкова О.Г. Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие / под ред. проф. А.Н. Ряховская. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 272 с.
7. Файншмидт Е.А. Антикризисное управление: учебный курс. – М.: 2012. – 318 с.

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

1. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ (действующая редакция, 2016)

#### **6.5. Интернет-ресурсы и справочные системы**

1. <http://znai-zakon.narod.ru/> - Сайт содержит электронные тексты Законов РФ, кодексов, комментарии к некоторым законам.
2. <http://window.edu.ru/window> - Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов, электронная учебно-методическая библиотека для общего и профессионального образования, ресурсы системы федеральных образовательных порталов.
3. Сайт «Корпоративный менеджмент» - <http://www.cfin.ru>
4. Сайт компании «Альт-Инвест» <http://www.alt-invest.ru>
5. Сайт Министерства экономического развития – [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
6. Центр стратегических исследований ПФО - <http://www.prometa.ru/>
7. Российский институт директоров [www.rid.ru](http://www.rid.ru)
8. Институт корпоративного права и управления [www.iclg.ru](http://www.iclg.ru)
9. Ассоциация менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)
10. Центр международного частного предпринимательства (CIPE) [www.corpgov.ru](http://www.corpgov.ru)
11. Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент" <http://www.ecsocman.edu.ru/>
12. Российский ресурсный центр учебных кейсов <http://www.gsom.pu.ru/>

#### **6.6. Иные источники**

1. Аганбегян А.Г. Единая целенаправленная социально-экономическая политика – важное условие возобновления экономического роста // Деньги и кредит. – 2016. – № 7. – С. 3–15.
2. Аганбегян А.Г. Экономика России: от стагнации к рецессии // Деньги и кредит. – 2016. – № 5. – С. 10–20.
4. Деминг Эдвардс Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 418 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/4205>
5. Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. – Электрон. текстовые. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 304 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/7034>
3. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией: учебное пособие. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с.
6. Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Незведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд. – М., 2013. – 266 с.
7. Мау В.А. Кризисы и уроки. Экономика России в эпоху турбулентности / В.А. Мау.[Текст]. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2016. – 488 с.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

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: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>