

**Автономная некоммерческая организация
высшего профессионального образования
«Российская академия предпринимательства»
(АНО ВПО «РАП»)**



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

Ермакова Е.Е.

2014 г.

Кафедра: Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство
(название кафедры)

Авторы: Бараненко С.П., д.э.н., профессор
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
(МОДУЛЯ)**

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

(наименование учебной дисциплины (модуля))

Направление/специальность: 38.03.02 Менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочная

<p>Одобрена на заседании Ученого Совет АНО ВПО «РАП»</p> <p>Протокол № 5 от «11» ноября 2014 г.</p>	<p>Одобрена на заседании кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство»</p> <p>Протокол № 9 от «05» ноября 2014 г.</p>
---	---

Москва 2014 г.

1. Цель и задачи освоения дисциплины

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

Бакалавр менеджмента должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности и конкретной основной образовательной программой вуза:

а) организационно-управленческая деятельность:

- организация и управление мероприятиями по прогнозированию, выявлению признаков, предупреждению и преодолению кризисов на предприятии;
- управление всеми видами антикризисной деятельности, включая
 - аналитическую,
 - операционную,
 - инвестиционную,
 - финансовую,
 - маркетинговую,
 - социальную,
 - по управлению персоналом,
 - по связям с общественностью и др.;
- участие в разработке и реализации методов анализа причин убыточности и низкой платежеспособности предприятия;
- участие в реструктуризации предприятия для предупреждения финансовых и экономических кризисов;
- преодоление убыточного состояния предприятия и его подразделений и бизнес-единиц;
- формирование организационной и управленческой структур организаций на основе реструктуризации;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления обследования предприятия и анализа его основных и прочих видов деятельности;
- разработка и реализация проектов предупреждения кризисов, направленных на финансовое оздоровление и реструктуризацию (на основе холдинговых структур и дивизиональных систем управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников по осуществлению антикризисных проектов и стратегий;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на выход из убыточного состояния и достижение стратегических и оперативных финансовых результатов для повышения платежеспособности и погашения кредиторской задолженностей предприятия.

б) информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о причинах снижения финансовых результатов предприятия для принятия управленческих решений;
- обоснование профилактических мероприятий по предупреждению кризиса;
- постановка задач для автоматизированной информационной системы предприятия по сбору информации с целью диагностики причин кризиса и разработки антикризисных мероприятий по их планированию и контролю выполнения;
- создание и ведение баз данных по различным показателям диагностики и анализа финансово – хозяйственной деятельности предприятия;
- оценка эффективности проектов по модернизации предприятия и расширению его продуктового ряда;

- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности на основе управленческого и финансового учетов;
- оценка эффективности управленческих решений по реструктуризации и финансовому оздоровлению организации;
- обоснование профилактических мероприятий по предупреждению кризиса;
- идентификация причинно-следственных связей между факторами (причинами) и проявлениями кризиса в финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- прогнозирование развития кризиса на предприятии;
- оценка, определение факторов и прогнозирование возможностей предприятия, к финансовой устойчивости и преодолению признаков и последствий кризиса;
- выработка антикризисных управленческих решений, в том числе предложений о целесообразности возбуждения дела о банкротстве самим предприятием-должником;
- прогнозная оценка эффективности намечаемых антикризисных управленческих решений;

в) расчетно-экономическая деятельность:

- подготовка исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность предприятия;
- проведение расчетов основных экономических показателей на основе типовых методик, с учетом действующей нормативно-правовой базы;
- разработка экономических, финансовых разделов планов и бюджетов предприятий различных форм собственности, муниципальных организаций и государственных унитарных предприятий.

д) консультационная:

- оказание консультационных услуг в области анализа и диагностики причин убыточности и неплатежеспособности предприятий;
- консультирование по стратегии и тактике действий по предупреждению и преодолению кризисной ситуации;
- диагностика состояния и выбор стратегии восстановления производственного потенциала предприятия;
- разработка комплекса рекомендаций по профилактике кризисных явлений;
- участие для оказания консультационной поддержки деятельности команды антикризисного управляющего по выведению организации из кризиса;
- выработка и реализация рекомендаций по оценке и продаже имущества предприятия для погашения кредиторской задолженности;
- выработка рекомендаций по управлению персоналом в период кризиса;
- участие в работе процедур, применяемых в деле о банкротстве к должнику, деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

е) нормативно-методическая:

- разработка и реализация методик организации антикризисного управления на предприятии;
- участие в экспертной и законотворческой деятельности по разработке и совершенствованию нормативно-правового обеспечения в области антикризисного управления и института несостоятельности (банкротства);
- разработка стандартов и правил проведения экспертизы организации;
- согласование порядка и графиков проведения антикризисных мероприятий для функциональных подразделений организации и отдельных сотрудников.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Настоящая дисциплина относится к циклу профессиональных дисциплин и блоку дисциплин, обеспечивающих подготовку бакалавра.

Для подготовки бакалавров по направлению 080500.62 «Менеджмент» настоящая дисциплина является обязательной.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

Управление персоналом;
 Финансовый менеджмент;
 Организационное поведение;
 Основы маркетинга;
 Исследование систем управления;
 Организационная конфликтология;
 Психология принятия решений.

Одной из важнейших целей курса является формирование у выпускников специальных знаний управления предприятием в условиях кризиса, необходимых для практической и научно – исследовательской работы в избранной области профессиональной деятельности.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения данной ООП бакалавриата выпускник должен обладать следующими компетенциями:

а) общекультурными (ОК)

- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
- способностью учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

б) профессиональными (ПК):

- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);
- способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- умением находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Количество часов					
	Всего по учебному плану	Семестры				
		№1	№2	№3	№4	№5
Аудиторные занятия (всего):	24					
Лекции (Л)	9				9	
практические (ПЗ) и семинарские (С) занятия	9				9	
Контроль самостоятельной работы (КСР):	6				6	
Самостоятельная работа (всего):	120				120	
ОБЩАЯ тру-	Часы:	180				

доемкость дисциплины:	Зач. ед.:	5					
	Виды промежуточного контроля (экзамен, зачет)	36					Экз

**Количество часов по учебному плану
(заочная форма обучения)**

/п	Раздел, тема	Виды учебной работы, трудоемкость (в часах)					
		Всего	СРС	Аудиторные занятия			
				Всего	Лекции	ПЗ	КСР
1	Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии	11	10	1	1		
2	Тема 2. Кризисы в системе государственного управления	12	10	2	1	1	
3	Тема 3. Кризисы в развитии организации	13	10	3		1	2
4	Тема 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций	11	10	1	1		
5	Тема 5. Основные черты антикризисного управления	12	10	2	1	1	
6	Тема 6. Диагностика кризисов в процессах управления	12	10	2	1	1	
7	Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении	11	10	1		1	
8	Тема 8. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	13	10	3		1	2
9	Тема 9 Риски в антикризисном управлении.	11	10	1	1		
10	Тема 10. Инновации в антикризисном управлении	12	10	2	1	1	
11	Тема 11. Технологии антикризисного управления	12	10	2	1	1	
12	Тема 12. Антикризисное управление персоналом организации	14	10	4	1	1	2
	ВСЕГО	180	120+36	24	9	9	6

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Содержание темы
Тема 1	Кризисы в социально-экономическом развитии	Различные представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Связь понятий «кризис» и «риск». Функционирование и развитие. Возникновение понятия кризиса в социально-экономической системе. Причины кризиса. Разные последствия кризиса. Общие и локальные кризисы. Макро- и микрокризисы. Отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов. Предсказуемые (закономерные) и неожиданные (случайные) кризисы. Кризисы явные и латентные (скрытые). Глубокие и легкие кризисы. Фактор времени в кризисных ситуациях: его роль. Признаки наступления кризисных ситуаций. Преодоление кризисов как управляемый процесс. Дифференциация признаков кризиса по его типологической принадлежности. Методология распознавания кризиса. Зависимость преодоления кризиса от методик анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления.
Тема 2	Кризисы в системе государственного управления	Социальная, экономическая и оборонительная функции управления. Развитие теории и практики управления в древний период. Индустриальный период в теории и практики управления. Период систематизации. Информационный период. Возникновение теории непредвиденных ситуаций. Появление идеи открытой системы. Вклад ситуационного подхода в развитие теории управления. Главные положения, лежащие в основе тех или иных научных школ социального менеджмента. Основные положения теории Ф. Тейлора. Разработка Файоном принципов административной деятельности. Принципы управления предприятиями, по мнению Эмерсона. Л. Урвик: разработка принципов формальной организации. Совершенствование организации производства промышленного предприятия (Г. Форд). Школа «человеческих отношений». «Эмпирическая» школа управления. Школа «социальных систем». Начало развития управленческой науки в России (XVII в.). Петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Управленческие идеи И. Т. Посошкова. Развитие управленческой мысли в реформах Екатерины II. Основные преобразования управления экономикой в начале XIX в. Роль М. М. Сперанского в развитии управления в России. Программа реформ А. С. Столыпина. Первая всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства. Возобновление исследования проблем управления в начале 1960-х гг.
Тема 3	Кризисы в развитии организации	Понятие «организация» как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Факторы рискованного развития. Соотношение внешних и внутренних факторов кризиса. Факторы возникновения кризисов в организации. Дифференциация понятий «факторы», «симптомы» и «причины кризиса». Внешние и внутренние механизмы обеспечения устойчивости функционирования и развития организации. Стабильное и квазистабильное устойчивое состояние системы. Математическая модель переходного периода. Три уровня переходных периодов. Кризис в общей структуре переходных процессов. Циклы развития социально-экономических систем. Экспериментальные организации:

		<p>характеристика. Пациентный этап и характеристика фирмы-пациента. Три различных вида фирм-виолентов. Жизнедеятельность фирм на стадии национального виолента. Характеристика интернационального виолента. Коммутантный этап как состояние фирмы в период упадка. Появление фирм-леталентов.</p>
Те ма 4	<p>Государственное регулирование кризисных ситуаций</p>	<p>Предприятие с позиции менеджмента. Причина нарушения равновесия хозяйствующего субъекта в условиях рынка. Классификация кризисов с позиции теории регуляции. Четыре типа кризисов (по РоберуБуайе). Экономическая эффективность: понятие. Обстоятельства и предпосылки, играющие существенную роль в деятельности по регулированию кризисных ситуаций. Признаки выхода из кризисных ситуаций. Взаимодействие между правительством и рынком как центральная проблема развития. Отношения между государством и рынком в четырех аспектах. Условия для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи. Рост теневой экономики. Сферы реализации управленческих функций государства. Нормативно-законодательная деятельность. Конкуренция как элемент рыночной экономики. Государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Финансовое регулирование. Специфические факторы бюджетной политики. Меры преодоления финансового кризиса. Производство. Перераспределение дохода. Оформление процедуры банкротства Законом РФ № 3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий». Процедуры, применяемые в отношении предприятия, признанного банкротом. Логическое описание процедуры банкротства. Основные цели законодательства о банкротстве. Законы, регулирующие процедуру банкротства. Признаки банкротства. Внесудебные (добровольные) и судебные процедуры банкротства. Предупреждение банкротства. Арбитражный суд. Права и обязанности арбитражного управляющего.</p>
Те ма 5	<p>Основные черты антикризисного управления</p>	<p>Возможность антикризисного управления: ее определение посредством человеческого фактора. Необходимость антикризисного управления: ее определение целями развития. Проблематика антикризисного управления. Проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Ключевые сферы жизнедеятельности организации. Конфликтология и селекция персонала. Дифференциация технологий управления. Деятельность человека как предмет управления. Положения, выражающие суть антикризисного управления. Антикризисное управление: требования к системе, механизму и процессу управления. Свойства системы антикризисного управления. Особенности процессов и технологий антикризисного управления. Приоритеты в механизме антикризисного управления. Характеристики антикризисного управления. Функции и факторы антикризисного управления. Ограничения в решении проблем. Повышение эффективности управления. Основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки. Методология разработки рискованных решений. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Корпоративность как важный фактор эффективности антикризисного управления. Лидерство, оперативность и гибкость управления как факторы эффективности антикризисного управления. Стратегия и качество антикризисных программ. Система мониторинга кризисных ситуаций.</p>

Те ма 6	Диагностика кризисов в процессах управления	Понятие «диагноз». Процесс диагностики. Объект диагностики. Цель диагностики. Задачи диагностики. Основные требования, предъявляемые к процессу диагностирования. Базовые параметры диагностирования. Проблема управления кризисными ситуациями: ее место в деятельности менеджера. Осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей как центральный вопрос в диагностировании сложной проблемы. Релевантная информация. Время как важный фактор, влияющий на выбор средств и методов диагноза. Аналитические, экспертные, линейные и динамические программирования, диагностика на моделях как методы осуществления диагностики. Фазы развития кризиса.
Те ма 7	Маркетинг в антикризисном управлении	Главный принцип маркетинга. Место маркетинга в деятельности организации. Основная цель маркетинга. Функции маркетинга. Объекты и средства маркетинга. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте. Интернациональный характер маркетинга и менеджмента. Важность использования маркетинга в развитии экономики. Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления. Стратегия управления. Типичные для маркетингового цикла четыре стадии. Направления антикризисных управленческих решений. Мероприятия маркетинговых программ. Классификация маркетинговых стратегий в антикризисном управлении. Необходимость комплексного использования методических подходов в процессах их прогнозирования и планирования, контроля и оценки. Основные блоки и последовательность оценки внешних и внутренних факторов, влияющих на маркетинговую стратегию. Взаимодействие стратегических и тактических маркетинговых целей. Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте. Роль маркетинговых коммуникаций и информации. Реклама: ее функции.
Те ма 8	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	Эволюция организации и принципов управления. Нарушение платежеспособности в современных условиях как следствие несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде. Группы причин, из-за которых предприятие попадает в кризис (внешние и внутренние причины кризиса). Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса. Взаимосвязь стратегического и оперативного планирования. Задачи деятельности менеджеров при реализации выбранной стратегии. Оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимых для успешной деятельности организации. Способность системы управления способствовать или мешать реализации стратегии. Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия. Схема антикризисного стратегического управления предприятием. Процесс последовательной ликвидации проблем предприятия путем отслеживания появления внешней угрозы. Эффективность внедрения антикризисной стратегии. Мероприятия, осуществление которых требуется при преодолении сопротивления. Психологические мероприятия и системные мероприятия. Случаи использования вариантов двойной структуры. Привлечение специалистов со стороны в проведении антикризисной стратегии.
Те ма 9	Риски в антикризисном управлении	Многофакторная природа понятия «риск». Риски и неопределенность как неотъемлемые черты хозяйственной деятельности и процессов управления. Понятие «риск» в экономическом смысле. Характеристики риска в практике менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников, риска

		<p>применительно к менеджменту. Взаимодействие факторов риска. Классификация рисков по основным признакам. Примеры управленческого риска. Наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны. Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента. Функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Профессионализм в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте. Защита организации от риска. Диверсификация. Страхование коммерческих рисков. Активизация развития инвестиционных процессов как наиболее важной проблемой антикризисного управления в России. Группы факторов риска. Подходы, используемые при оценке инвестиционных рисков в России. Наиболее привлекательными для потенциальных инвесторов территории России.</p>
Тема 10	<p>Инновации в антикризисном управлении</p>	<p>Актуальность проблемы возникновения кризисной ситуации в организации. Поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами как одна из важнейших задач антикризисного управления. 14 принципов «выхода из кризиса» Э. Деминга. понятие «нововведения» в соответствии с классификацией Й. Шумпетера. Вклад русских ученых в формирование теории инновации. Понятия «жизненный цикл продукции» и «жизненный цикл технологии производства». Выводы, которые полезно иметь в виду, определяя стратегию инновационного процесса. Характеристика инновационных проектов. Группы критериев для оценки и отбора проектов. Основная особенность обоснования и оценки инновационных проектов. Основное правило оценки инновационных проектов. Метод оценки движения денежных потоков его возможности. Данные для оценки предполагаемого проекта.</p>
Тема 11	<p>Технологии антикризисного управления</p>	<p>Различные варианты формирования воздействия в процессе управления. Технология антикризисного управления. Восемь блоков технологической схемы антикризисного управления. Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Факторы от которых зависит качество управленческих решений. Категория проблем. Условия использования. Достаточность исходной информации. Достоверность исходной информации. Масштаб проблемы. Техническое оснащение. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Алгоритм структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений. Сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ его деятельности как важнейший момент в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации. Направления деятельности группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации. Основные направления анализа финансового состояния организации.</p>

Те ма 12	Антикризисное управление персоналом организации	Понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой литературе. Категории работников управления, которые включаются в содержание понятия «руководитель» (менеджер). Руководитель как центральная фигура системы управления. Группа специалистов. Технический персонал аппарата управления. Специфически-функциональное назначение управленческой компетентности, применительно к труду специалиста. Управление персоналом как совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации. Совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера: демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей. Подсистема общего и линейного руководства. Состав системы управления персоналом организации. Проблема определения принципов антикризисного управления персоналом. Принципы управления персоналом (ПУП). Общие и специфические принципам государственной кадровой политики. Принцип системности. Принцип равных возможностей. Принцип уважения человека и его достоинства. Принцип командного единства. Принцип горизонтального сотрудничества. Принцип правовой и социальной защищенности. Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Принцип участия сотрудников в принятии решений. Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью.
-------------------------	---	---

6. Планы групповых занятий и образовательные технологии Семинарское занятие 1.

Лекция №1. Кризисы в социально-экономическом развитии

Цель занятия: выяснить понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения, рассмотреть типологию кризисов, усвоить основные признаки кризисов.

План занятия

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения
2. Типология кризисов
3. Основные признаки кризисов

Вопросы для обсуждения

1. В чем проявляется опасность кризиса? Каковы ее симптомы?
2. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
3. Что такое жизнеспособность организации?
4. Каковы причины кризиса?
5. С чем связана необходимость разветвленной классификации кризисов?
6. Какие виды кризисов выделяют в зависимости от проблематики?
7. В каком случае возникают социальные кризисы?
8. В чем проявляется обострение организационных отношений на предприятии?
9. Каким образом можно дифференцировать признаки кризисов?
10. В чем заключается методология распознавания кризиса?

11. От чего зависит преодоление кризисов?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему «Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе (организации)»
2. Составьте структурную схему, раскрывающую тему «Возможные последствия кризисов в социально-экономическом развитии»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

- 1. Что такое кризис?**
 - а) Результат ошибок в управлении;
 - б) средство восстановления нарушенных пропорций в воспроизводстве;
 - в) фаза объективного экономического цикла, на которой происходит резкое обострение противоречий в социально-экономической системе.
- 2. Как марксисты объясняют природу кризиса?**
 - а) Противоречие между общественным характером производства и частным характером его результатов;
 - б) недопотребление населения и связанное с ним перепроизводство;
 - в) избыточное финансирование со стороны государства.
- 3. Что такое структурный кризис?**
 - а) Кризис, охватывающий одну из отраслей;
 - б) охватывающий какую-либо сферу общественного воспроизводства;
 - в) кризис, который возникает вследствие нарушения закона пропорциональности в развитии.
- 4. Есть ли отличия между обычным и антикризисным управлением?**
 - а) Нет, необходимость антикризисного управления обусловлена ошибками обычного;
 - б) отличия в необходимости своевременного распознавания кризиса, его признаков, в необходимости специального анализа ситуаций и тенденций;
 - в) отличия только во времени использования того и другого.
- 5. Циклический характер развития экономики проявляется:**
 - а) в периодических спадах деловой активности;
 - б) в периодических подъемах деловой активности;
 - в) в колебаниях экономической конъюнктуры, имеющих периодический характер.
- 6. В период кризисного падения производства наблюдается:**
 - а) рост безработицы;
 - б) падение безработицы;
 - в) занятость остается неизменной.

7. В период оживления экономики:

- а) номинальный объем производства увеличивается;
- б) реальный объем производства увеличивается;
- в) номинальный объем производства остается без изменений;
- г) уменьшается реальный объем производства, а номинальный растет.

Лекция №2. Кризисы в системе государственного управления

Цель занятия: усвоить механизм государственной власти и кризисов системы управления, рассмотреть причины и последствия кризисов государственного управления, выявить особенности преодоления кризисов государственного управления.

План занятия

1. Механизм государственной власти и кризисы системы управления
2. Причины и последствия кризисов государственного управления
3. Преодоление кризисов государственного управления

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение института власти.
2. Что имеют в виду под органом государственного управления?
3. Опишите группы наиболее важных источников и ресурсов государственной власти.
4. Назовите сущностные признаки государственной власти и системы государственного управления.
5. Что такое кризис государственного управления?
6. Назовите сущностные признаки кризиса государственного управления.
7. Опишите этапы развития кризиса государственного управления.
8. Проанализируйте процессы возникновения и прохождения кризиса государственного управления.
9. Назовите известные вам средства профилактики кризисных ситуаций.
10. В чем проявляется специфика кризисов в России?
11. Определите непосредственные факторы, причины, углубляющие недоверие граждан к органам власти.

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Составьте конспект темы «Государственная власть и управление как способ ее реализации»
2. Составьте презентацию на тему: «Сущностные признаки кризиса государственного управления»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. Государственная инновационная политика на уровень инновационного потенциала предприятия

- а) Не влияет;

б) Влияет.

2. Каких ресурсов государственной власти не существует?

- а) политических;
- б) экономических;
- в) социальных;
- г) демографических.

3. Термин легитимизация обозначает:

- г) установление норм и правил разрешения конфликта;
- б) постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила;
- в) структурирование противоборствующих групп; создание условий для проявления и организационного закрепления коллективных субъектов – носителей тех или иных интересов.

4. Государственное регулирование кризисных ситуаций включает следующие виды деятельности:

- а) Нормативно-законодательная деятельность, налоговое регулирование, производство и коммерция, социальная политика;
- б) Финансирование антикризисных программ, нормативно- законодательная деятельность, социальная политика;
- в) Нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, промышленная политика, социальная политика.

7. Создание организационной, материальной, финансово-кредитной, информационной базы для эффективного распределения средств и оказания услуг по развитию инновационной деятельности, коммерциализации научно-технической продукции является целью формирования инновационной

- а) политики;
- б) программ;
- в) инфраструктуры.

8. Может ли произойти отделение авторитета от государственной власти и без изменения в государственном строе, при полном сохранении форм государственной власти:

- а) да, может;
- б) нет, не может.

9. Есть ли прямая связь между властью и силой:

- а) да, есть – сила гарантирует процесс властвования;
- б) нет, пока объект сопротивляется, он не подвластная, а противоборствующая сторона, власти нет, а есть борьба за власть.

10. Власть как сила воли – это:

- а) действенное сознание субъектов, носителей политической воли, стремящихся овладеть реальностью, подчинить себе объективное бытие;
- б) власть как проявление силы;

- в) воля большинства народа;
- г) все ответы верны.

11. Легитимность государственного управления – это:

- а) признание обществом законности и правомерности государственного управления;
- б) официальный характер, регламентированный Конституцией и законами; в) институты власти;
- г) все ответы верны.

Лекция №3. Кризисы в развитии организации

Цель занятия: усвоить понятие дифференциации факторов рискованного развития организации, выявить особенности возникновения кризисов в организации, ознакомиться с тенденциями циклического развития организации.

План занятия

1. Дифференциация факторов рискованного развития организации
2. Возникновение кризисов в организации
3. Тенденции циклического развития организации

Вопросы для обсуждения

1. Причины рискованного развития, объективные и субъективные?
2. Роль управления в рискованном развитии?
3. Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?
4. Каким образом можно дифференцировать факторы, симптомы и причины кризиса?
5. Что может быть симптомом кризиса?
6. Что понимают под стабильным состоянием системы?
7. Определите понятие переходного периода.
8. Опишите особенности пятиэтапного цикла развития.
9. Расскажите об особенностях эксплерентного периода.
10. В чем заключается сущность патентного этапа?
11. Что происходит на вольентном этапе?
12. Дайте характеристику фирмы-коммутанта.
13. Расскажите об особенностях леталентного периода.

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему и подготовьте доклад «Факторы возникновения кризисов в организации»
2. Составьте сравнительную таблицу «Эксплерентные, вольентные и леталентные фирмы».

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. Что такое банкротство предприятия?

- а) Неплатежеспособность предприятия;
- б) юридический факт;
- в) невыполнение предприятием своих обязательств;
- г) ухудшение основных показателей деятельности.

2. Назовите общие причины неплатежеспособности:

- а) плохое руководство;
- б) замедление темпов развития;
- в) снижение или недостаточный рост выручки, опережающий рост обязательств;
- г) обесценивание основного капитала.

3. Каковы критерии неплатежеспособности?

- а) Коэффициент текущей ликвидности;
- б) коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- в) коэффициент восстановления платежеспособности;
- г) все перечисленные;
- д) «а» и «б».

4. Процедуры управления кризисными процессами:

- а) реорганизационные;
- б) ликвидационные;
- в) самоликвидация;
- г) «а» и «б»;
- д) все перечисленное.

5. Перечислите задачи федерального управления по делам о несостоятельности:

- а) проведение государственной политики, направленной на предотвращение несостоятельности предприятий;
- б) представление интересов государства в деле о несостоятельности;
- в) помощь предпринимателям, оказавшимся несостоятельными;
- г) все перечисленные;
- д) «а» и «в».

6. Что из нижеперечисленного не относится к чрезвычайным мероприятиям по восстановлению платежеспособности предприятия:

- а) продажа активов, филиалов, незавершенного строительства;
- б) реструктуризация задолженности;
- в) разработка стратегии развития предприятия;
- г) установление жесткого контроля затрат.

7. Несостоятельность (банкротство) предприятия – это:

- а) неспособность предприятия справиться с текущими платежами;
- б) признанная судом или объявленная должником неспособность должника удовлетворить требования кредиторов и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей;

- в) задолженность по заработной плате в течение 2 месяцев;
- г) невыполнение договорных обязательств.

Семинарское занятие 4.

Лекция №4. Государственное регулирование кризисных ситуаций

Цель занятия: ознакомиться с аналитической основой государственного регулирования кризисных ситуаций, выявить роль государства в антикризисном управлении, рассмотреть виды государственного регулирования кризисных ситуаций, усвоить понятие правового регулирования антикризисного управления.

План занятия

1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций
2. Роль государства в антикризисном управлении
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций
4. Правовое регулирование антикризисного управления

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой предприятие с позиции менеджмента?
2. Что может служить причиной нарушения равновесия хозяйствующего субъекта в условиях рынка?
3. При помощи каких понятий можно определить экономическую эффективность?
4. Какие признаки выхода из кризисных ситуаций существуют?
5. Каким образом осуществляется взаимодействие элементов благожелательных к рынку стратегий развития?
6. Чем определяется динамика выхода из кризиса?
7. Какие условия необходимо обеспечить для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи?
8. В каких сферах государство реализует свои управленческие функции?
9. Укажите механизм нормативно-законодательного регулирования кризисных ситуаций. Что, на ваш взгляд, можно было бы в нем изменить или дополнить?
10. Перечислите основные направления финансового регулирования кризисных ситуаций.
11. Почему промышленная политика рассматривается как вид государственного регулирования кризисных ситуаций?
12. Почему в условиях кризиса требуется усиление социальной ориентации государственного регулирования и каким образом оно достигается?
13. Какие процедуры применяются после признания предприятия банкротом?
14. Назовите признаки банкротства
15. Каковы основные цели законодательства о банкротстве?
16. Что относят к внесудебным и судебным процедурам банкротства?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Составьте тезисный план темы «Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций»

2. Подготовьте презентацию на тему «Виды государственного регулирования кризисных ситуаций»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

- 1. Как меняется роль государственного регулирования в переходной экономике?**
 - а) Она возрастает;
 - б) функции государственного регулирования переходят к рынку;
 - в) не меняется.

- 2. Можно ли говорить об усилении роли государственного регулирования в России в последние годы?**
 - а) Имеющиеся сдвиги носят концептуальный характер;
 - б) имеют место частные позитивные изменения;
 - в) установившиеся тенденции не меняются;
 - г) «а» и «б».

- 3. Назовите основные функции государственного регулирования:**
 - а) создание правовой среды, условий для развития конкуренции;
 - б) перераспределение доходов и макроэкономическая стабилизация;
 - в) создание общественных благ, преодоление управленческого кризиса;
 - г) «а» и «в»;
 - д) все перечисленные и другие.

- 4. Участвует ли государство в ценообразовании?**
 - а) Нет, это функция рынка;
 - б) нет необходимости, так как цены регулируются экономическими законами;
 - в) должно, но в России не участвует в сколько-нибудь существенной мере;
 - г) в странах с развитой рыночной экономикой государство не участвует в ценообразовании.

- 5. Назовите методы государственного регулирования:**
 - а) налоговая, кредитная, таможенная, амортизационная политика;
 - б) бюджетные инвестиции, субсидии, дотации и т. д.;
 - в) планирование, государственное предпринимательство;
 - г) «а» и «б»;
 - д) все перечисленные и др.

Семинарское занятие 5.

Лекция №5. Основные черты антикризисного управления

Цель занятия: ознакомиться с возможностью, необходимостью и проблематикой антикризисного управления, рассмотреть признаки и особенности антикризисного управления, выявить эффективность антикризисного управления.

План занятия

1. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления
2. Признаки и особенности антикризисного управления
3. Эффективность антикризисного управления

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятия «антикризисное управление»
2. Чем определяется возможность антикризисного управления?
3. В чем состоит проблематика антикризисного управления?
4. Чем определяется сочетание и соотношение формального и неформального управления?
5. В чем выражается это соотношение и сочетание?
6. Где критическая зона соотношения?
7. Возможно ли сознательное установление и регулирование необходимого соотношения формального и неформального управления?
8. Как учитывать совокупность этих принципов и факторов в конкретных условиях антикризисного управления?
9. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?
10. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?
11. Как учитываются эти принципы и факторы в разработке программы антикризисного управления?
12. Можно ли расширить состав принципов и факторов антикризисного управления?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему «Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития».
2. Напишите мини-эссе на тему: «Проблематика антикризисного управления»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. Что такое антикризисное управление предприятием?

- а) Управление предприятием, оказавшимся в кризисной ситуации;
- б) система мер по предупреждению кризиса;
- в) «а» и «б»;
- г) система мер по выводу предприятия из кризиса.

2. Какова главная цель бизнеса, находящегося в кризисной ситуации?

- а) Цель бизнеса не зависит от ситуации;
- б) преодоление кризисной ситуации;
- в) снижение затрат, преодоление убыточности.

3. Каковы основные пути вывода предприятия из кризиса?

- а) Сжатие производства, загрузка производственного аппарата;
- б) создание эффективных бизнес-единиц;
- в) реструктуризация предприятия;
- г) все перечисленные.

4. Что такое реструктуризация предприятия?

- а) Смена руководства;
- б) изменение производственной, технологической и организационной структур;
- в) повышение эффективности, доходности бизнеса;

5. Что такое бизнес-единицы?

- а) Отдельно управляемые подразделения предприятия;
- б) полностью или частично экономически обособленные подразделения;
- в) предприятия, производящие пользующуюся спросом продукцию;
- г) «а» и «б»;
- д) все перечисленное.

Семинарское занятие 6.

Лекция №6. Диагностика кризисов в процессах управления

Цель занятия: усвоить основные параметры, методы и этапы диагностирования.

План занятия

1. Основные параметры диагностирования
2. Методы и этапы диагностики

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятиям «диагноз», «диагностика», «процесс диагностики».
2. В чем заключается цель и задачи диагностики?
3. Какие требования предъявляются к процессу диагностирования?
4. Что подразумевают под базовыми понятиями диагностики?
5. Какие два этапа диагностики кризиса вы можете назвать?
6. Назовите приемы и методы экспертных оценок
7. Что предполагает линейное программирование?
Дайте характеристику динамического программирования

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно рассмотрите вопрос темы «Необходимость постановки диагноза кризисного состояния предприятия для его стратегии»
2. Напишите сочинение-рассуждение на тему «Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. В процессе диагностики кризиса принадлежность к определенному классу или группе объектов устанавливается на этапе

- а) качественной идентификации объекта;
- б) количественной идентификации объекта;
- в) экспертной диагностики;
- г) аналитической диагностики.

2. Выявление причин кризиса задачей диагностики кризиса

- а) Является;
- б) Не является.

3. В процессе диагностики кризиса выявляют отличия диагностируемого объекта от аналогичных объектов путем сравнения его фактических параметров с базовыми на этапе

- а) качественной идентификации объекта;
- б) экспертной диагностики;
- в) аналитической диагностики;
- г) количественной идентификации объекта.

4. В процессе диагностики кризиса основана на информации, получаемой контактными методами посредством проведения специальных опросов

- а) аналитическая диагностика;
- б) экспертная диагностика;
- в) количественная идентификация объекта;
- г) качественная идентификация объекта.

5. В процессе диагностики кризиса методы экспертных оценок

- а) Не используются;
- б) Используются.

6. Отношение денежных средств, ценных бумаг и дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам определяет коэффициент ликвидности:

- а) общий;
- б) уточненный;
- в) абсолютный.

7. Внешние причины, вызывающие неплатежеспособность предприятий:

- а) экономические;
- б) политические;
- в) дефицит собственных оборотных средств;
- г) рост дебиторской и кредиторской задолженности;

д) низкая договорная дисциплина.

Семинарское занятие 7.

Лекция №7. Маркетинг в антикризисном управлении

Цель занятия: ознакомиться с целями и функциями маркетинга в антикризисном управлении, рассмотреть процесс формирования маркетинговой стратегии в антикризисном управлении, рассмотреть процесс использования средств маркетинга в антикризисном управлении.

План занятия

1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении
2. Формирование маркетинговой стратегии в антикризисном управлении
3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом можно определить главный признак маркетинга?
2. Назовите главную цель маркетинга
3. В чем заключаются функции маркетинга?
4. Охарактеризуйте объект и средства маркетинга
5. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте
6. Что представляет собой стратегия управления?
7. Какие четыре стадии типичные для маркетингового цикла выделяют?
8. Назовите основные направления антикризисных управленческих решений
9. Назовите основные блоки и последовательность оценки внешних и внутренних факторов, влияющих на маркетинговую стратегию
10. Наличие каких особенностей предполагает маркетинг как система управления?
11. Укажите основные средства управления маркетинга в антикризисном менеджменте
12. Какую роль выполняют маркетинговые коммуникации и информация?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему «Принципы антикризисного маркетинга».
2. Напишите тезисы темы «Требования, предъявляемые к маркетингу в условиях кризиса»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. Принятие решений в отношении организационной структуры входит в состав задач менеджера, которые выполняются в процессе

- а) Реализации стратегии антикризисного управления
- б) Разработки стратегии антикризисного управления
- в) Пересмотра миссии и системы целей предприятия

2. Основную цель маркетинга можно определить как:

а) ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение;

б) определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению;

в) обеспечить устойчивое развитие организации в достижении ее миссии и целей путем использования присущих менеджменту средств воздействия на людей для их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности.

1. В какой маркетинговой среде исследуются такие факторы как демографические взрывы и нарушения демографических соглашений:

- а) в международной;
- б) в макроэкономической;
- в) в региональной.

2. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает...

а) будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов;

б) неэффективность системы управления экономикой в условиях ее перехода от командно-административной к смешанной рыночной.

3. Какому виду маркетинговой деятельности соответствуют следующие виды решений: оценка спроса и вероятности освоения рынка?

- а) Разработка комплекса маркетинга;
- б) Отбор целевых рынков.

4. Объективные тенденции, происходящие в социально-экономической жизни общества, отражают принцип антикризисного управления персоналом:

- а) системности;
- б) равных возможностей;
- в) командного единства;
- г) правовой и социальной защищенности.

5. Предусматривает передачу прав и ответственности на низовой уровень принцип антикризисного управления персоналом

- а) учета долгосрочной перспективы организации;
- б) участия сотрудников в принятии решений;
- в) горизонтального сотрудничества;
- г) интеграции и сплоченности коллектива.

6. В условиях устойчивого рынка для поддержания спроса и доли рынка используется стратегия маркетинга:

- а) стимулирующая;
- б) креативная;
- в) поддерживающая;
- г) противодействующая

Семинарское занятие 8.

Лекция №8. Стратегия и тактика в антикризисном управлении

Цель занятия: выяснить роль стратегии в антикризисном управлении, рассмотреть особенности реализации выбранной антикризисной стратегии.

План занятия

1. Роль стратегии в антикризисном управлении
2. Реализация выбранной антикризисной стратегии

Вопросы для обсуждения

1. Помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов?
2. Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления?
3. Есть ли особенности в стратегии и тактике антикризисного управления?
4. Что необходимо учитывать при разработке антикризисной программы?
5. Перечислите тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса
6. Какие задачи включает деятельность менеджеров при реализации выбранной стратегии?
7. Охарактеризуйте схему стратегии и тактики в антикризисном управлении.

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему: «Особенности в стратегии и тактике антикризисного управления»
2. Подготовьте письменный ответ на вопрос: Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления?

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. В процессе разработки антикризисной стратегии осуществляется анализ
 - а) Исключительно внутренних причин кризисной ситуации на предприятии;
 - б) Внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии;

в) Исключительно внешних причин кризисной ситуации на предприятии.

2. Разработка антикризисной стратегии начинается с этапа

- а) Пересмотр миссии и системы целей предприятия;
- б) Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии;
- в) Определение необходимых для достижения поставленных целей ресурсов.

3. В процессе разработки антикризисной стратегии по результатам анализа причин кризисной ситуации на предприятии на следующем этапе осуществляется

- а) Анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии;
- б) Пересмотр миссии и системы целей предприятия;
- в) Определение необходимых для достижения поставленных целей ресурсов.

4. Заключительным этапом разработки антикризисной стратегии является:

- а) Определение необходимых для достижения поставленных целей ресурсов;
- б) Анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии;
- в) Разработка миссии и системы целей предприятия;
- г) Оценка и контроль результатов реализации антикризисной стратегии.

5. Цели предприятия разрабатываются исходя из:

- а) стратегии;
- б) миссии;
- в) задач;
- г) личных интересов руководителя.

Семинарское занятие 9.

Лекция №9. Риски в антикризисном управлении

Цель занятия: усвоить понятия природы и классификации управленческих рисков, выявить особенности антикризисного управления риском, рассмотреть методы оценки регионального инвестиционного риска.

План занятия

1. Природа и классификация управленческих рисков
2. Антикризисное управление риском
3. Методы оценки регионального инвестиционного риска

Вопросы для обсуждения

1. Что такое риск и каковы его основные признаки?
2. Часто ли управление бывает рискованным?
3. Какую роль риск играет в антикризисном управлении?
4. Следует ли избегать рискованных управленческих решений?
5. Как можно оценить вероятность риска?
6. В чем заключается информационный аспект процесса управления риском?
7. Как производится управления риском в процессе выработки и реализации риск-решения.

8. Что выступает мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов?
9. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
10. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
11. Методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений.
12. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему «Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения»
2. Подготовьте сравнительную таблицу на тему «Классификация рисков в антикризисном менеджменте»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. Риск, связанный со случаем уменьшения ценности денежной единицы называется:

- а) Риском кредитора;
- б) Страховым риском;
- в) Риском заемщика;
- г) Денежным риском.

2. Сколько областей риска выделяют?

- а) 5;
- б) 80;
- в) 4;
- г) 3.

3. Область риска, где уровень потерь не превышает ожидаемую прибыль, а предпринимательская деятельность сохраняет свою целесообразность – это:

- а) безрисковая область;
- б) Область допустимого риска;
- в) Область критического риска;
- г) Область катастрофического риска.

4. Какова зависимость между риском и объемом реальной прибыли?

- а) Чем выше риск, тем меньше прибыль;
- б) Чем меньше риск, тем больше прибыль;

в) Чем выше риск, тем больше прибыль

5. В список «трех основных видов риска» (по Дж.Кейнсу) не входит:

- а) Риск кредитора;
- б) Риск предпринимателя;
- в) Денежный риск;
- г) Кадровый риск.

Семинарское занятие 10.

Лекция №10. Инновации в антикризисном управлении

Цель занятия: рассмотреть инновационный процесс как фактор антикризисного управления, ознакомиться с понятием инновационного проекта, выявить критерии его отбора.

План занятия

1. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления
2. Инновационные проекты, критерии их отбора

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом понятие «нововведение» рассматривает Й. Шумпетер?
2. Что подразумевают под понятиями «жизненный цикл продукции» и «жизненный цикл технологии производства»?
3. Какие аспекты нужно иметь в виду, определяя стратегию инновационного процесса?
4. Какие стадии включает инновационный процесс?
5. Охарактеризуйте схему процесса принятия инновационных решений.
6. Каким образом характеризуются инновационные проекты?
7. Дайте характеристику группам критериев для оценки и отбора проектов
8. На основе каких данных проводится оценка предполагаемого проекта?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему «Государственная инновационная стратегия антикризисного развития»
2. Представьте презентацию на тему «Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. Что такое технологические инновации:

- а) Использование нового сырья;
- б) Результат воплощения в виде нового усовершенствованного продукта или технологического процесса;
- в) Появление новых рынков сбыта;
- г) Изменения в организации материально-технического снабжения.

2. Что такое инновационный процесс:

- а) Это жизненный цикл нового товара;
- б) Это научно-технические разработки;
- в) Это материализация новых идей и знаний;
- г) Это создание, освоение, распространение инноваций.

3. Обязательные свойства инновации:

- а) Научно-техническая новизна и производственная применимость;
- б) Коммерческая применимость нового продукта, процесса;
- в) Экономическая эффективность от внедрения нового товара, процесса;
- г) Наличие изобретений, патентов на новую продукцию.

4. Свойства научно-технической инновации:

- а) Новизна;
- б) Удовлетворение рыночного спроса;
- в) Обязательно должны приносить прибыль;
- г) А+В+С (Ответы)

5. Формы инновационного процесса:

- а) Расширенная форма;
- б) Натуральная, товарная, расширенная;
- в) Внутриорганизационная и межорганизационная;
- г) Простая и расширенная.

6. Что такое диффузия нововведения:

- а) Производство и сбыт нового товара;
- б) Это когда производитель и потребитель совмещены в едином новом технологическом процессе;
- в) Когда эффект перераспределяется между производителем и потребителем;
- г) Опытно-конструкторские работы, организация опытного производства.

7. От чего зависит скорость процесса диффузии:

- а) От способа передачи информации;
- б) От формы принятия решения, способа передачи информации, свойства социальной системы, свойств самого нововведения;
- в) Свойств самого нововведения;
- г) От совместимости с уже сложившейся технологической структурой.

8. Кто такие имитаторы нововведений:

- а) Новаторы;
- б) Пионерские (ранние) реципиенты;
- в) Большинство предприятий отрасли, внедряющих новшество;
- г) Ранние реципиенты, раннее большинство и отстающие предприятия отрасли, внедряющие нововведения.

9. Что является фундаментом инновационного процесса:

- а) Прикладные исследования;
- б) Проектирование нового процесса или изделия;
- в) Теоретическое исследование;
- г) Освоение нового производства.

Семинарское занятие 11.

Лекция №11. Технологии антикризисного управления

Цель занятия:изучить понятие технологии антикризисного управления, усвоить технологию разработки управленческих решений в антикризисном управлении, выявить параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.

План занятия

1. Понятие технологии антикризисного управления
2. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении
3. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления

Вопросы для обсуждения

1. Каково содержание понятия «технология управления»?
2. В чем особенность технологии антикризисного управления?
3. Из каких блоков состоит общая технологическая схема антикризисного управления?
4. Чем определяется необходимость каждого из блоков технологической схемы?
5. Как разрабатываются управленческие решения в антикризисном управлении?
6. Какие факторы определяют качество решений в антикризисном управлении?
7. Какова общая схема структурно-морфологического анализа (СМА) кризисной ситуации?
8. По каким направлениям осуществляется деятельность группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации?
9. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?
10. Что относят к основным направлениям анализа финансового состояния организации?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Самостоятельно изучите тему «Анализ деятельности организации в технологии антикризисного управления»
2. Подготовьте доклад и презентацию на тему «Роль информационного обеспечения в технологии антикризисного управления»

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. В завершении технологической схемы антикризисного управления осуществляется:

- а) Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций;
- б) Проверка целесообразности проведения дальнейших работ по выводу предприятия из кризисной ситуации;
- в) Проверка качества выполненных управленческих решений;
- г) Контроль за происходящими в предприятии процессами.

2. В процессе реализации технологической схемы антикризисного управления в результате проверки качества управленческих решений выявлено, что исполнение решений не приводит к достижению поставленных целей. В этом случае производится анализ причин неудовлетворительного исполнения управленческого решения, по результатам анализа:

- а) Готовится новое управленческое решение;
- б) Вносятся изменения в систему реализации управленческих решений;
- в) Готовится новое управленческое решение или вносятся изменения в систему реализации управленческих решений;
- г) Организуется выполнение управленческих решений.

3. Непосредственно в самом начале технологической схемы антикризисного управления:

- а) Проводится анализ кризисной ситуации;
- б) Осуществляется сбор и первичный анализ исходной информации в предприятии;
- в) Создается специализированная рабочая группа по выведению предприятия из кризисной ситуации;
- г) Разрабатывается система мер по выводу предприятия из кризисной ситуации.

4. В ходе анализе внешней среды в процессе разработки антикризисной стратегии анализ конкурентной среды

- а) Проводится;
- б) Не проводится.

5. В процессе разработки антикризисной стратегии эффективность текущей стратегии рассматривается на этапе

- а) Анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии;
- б) Пересмотр миссии и системы целей предприятия;
- в) Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии.

Семинарское занятие 12.

Лекция №12. Антикризисное управление персоналом организации

Цель занятия: рассмотреть антикризисные характеристики управления персоналом, исследовать систему антикризисного управления персоналом, усвоить принципы антикризисного управления персоналом.

План занятия

1. Антикризисные характеристики управления персоналом
2. Система антикризисного управления персоналом
3. Принципы антикризисного управления персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Что такое персонал?
2. Как соотносятся понятия «персонал управления» и «человеческий капитал»?
3. Из каких подсистем состоит система антикризисного управления персоналом?
4. Какова структура антикризисной кадровой политики?
5. Что собой представляют принципы антикризисного управления?
6. Дайте определение понятия «управление персоналом»
7. Что представляет собой система антикризисного управления персоналом?
8. От чего зависит структура системы управления персоналом?
9. Что является стратегической задачей антикризисного управления персоналом?
10. На какие группы можно разделить принципы управления персоналом?
11. Что можно отнести к группе общих принципов антикризисного управления?
12. В каком случае принципы антикризисного управления персоналом действуют эффективно?

Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

9. Самостоятельно изучите тему «Антикризисная политика в управлении персоналом»
10. Напишите тезисный план темы «Характеристики управления персоналом кризисного предприятия».

Образовательные технологии: интерактивная форма проведения занятия.

Формы контроля самостоятельной работы: проверка конспектов, собеседование.

Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций: устный опрос, тестирование.

Тест по теме

1. Роль кадрового мониторинга в антикризисном управлении:

- а) остается неизменной;
- б) не проводится в связи с ограниченностью средств;
- в) возрастает.

2. Следует ли приватизировать социальные объекты?

- а) Не следует, т.к. уменьшается объем предоставляемых работнику благ;
- б) следует, т. к. их наличие ускоряет наступление банкротства предприятий;
- в) следует выборочно, опираясь на систему критериев.

3. Перечислите основные направления работы с персоналом:

- а) анализ трудового потенциала;
- б) обучение и переквалификация работников;

- в) контроль за соблюдением законов при увольнении;
- г) все перечисленные.

4. Назовите важнейшее условие успеха развития социального партнерства:

- а) порядочность участников;
- б) профессионализм участников;
- в) наличие среднего класса;
- г) «а» и «б».

7. Формы промежуточного контроля

7.1. Тематика рефератов по курсу «Антикризисное управление»

1. Разработка и реализация гибридной стратегии в условиях кризиса
2. Использование стратегии реструктуризации для выхода из кризисной ситуации
3. Использование стратегии диверсификации в условиях кризиса
4. Использование стратегии фокусирования для выхода из кризисной ситуации
5. Использование стратегии лидерства по затратам с целью накопления основных и оборотных фондов
6. Анализ микросреды предприятия и использование потенциальной возможности для выхода из кризисной ситуации
7. Анализ макросреды предприятия и использование потенциальной возможности для выхода из кризисной ситуации
8. Управленческий анализ организации и определение ее сильных и слабых сторон для выхода из кризисной ситуации
9. Использование инвестиций в антикризисном управлении
10. Использование конкурентной стратегии для выхода из кризисной ситуации
11. Использование стратегии опоры на собственные силы в антикризисном управлении
12. Использование стратегии слияния для увеличения основных и оборотных средств в условиях кризиса
13. Разработка программы по выходу из кризиса
14. Разработка экономических и юридических систем в условиях рынка
15. Роль правительства в антикризисном регулировании
16. Использование малых предприятий и предпринимателей для развития рынка
17. Использование форвардных валютных контрактов для улучшения стратегии предприятия
18. Использование фьючерсных контрактов для улучшения стратегии предприятия
19. Использование теории паритета покупательной способности валюты для улучшения стратегии предприятия
20. Использование параллельного внутрифирменного кредита в условиях кризиса
21. Использование спонтанных источников финансирования фирмы для выхода из кризисной ситуации
22. Управление дебиторской задолженностью предприятия в условиях кризиса
23. Управление транзакционным валютным риском в условиях кризиса
24. Использование инструментов срочного рынка для выхода из кризисной ситуации
25. Хеджирование с помощью опционных контрактов в условиях кризисной ситуации
26. Использование стратегии разделения рисков для выхода из кризисной ситуации
27. Использование клиринговых соглашений в условиях кризиса

28. Использование лизинга в условиях кризиса
29. Особые виды лизинга, их преимущества и недостатки в условиях кризиса
30. Государственное страхование экспорта в условиях кризиса
31. Методы управления персоналом в условиях кризиса

7.2. Основные требования к написанию рефератов

В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программе курса «Антикризисное управление».

После студенту следует ознакомиться с учебно-методической и научно-популярной литературой, необходимой для написания реферата. Перед написанием реферата студент должен продумать и составить чёткий план его изложения, который уточняется с преподавателем.

Структура реферата включает: титульный лист, план работы; введение (где излагается актуальность и основные положения выбранной темы, степень её разработанности, объект и предмет анализа, цель и задачи, новизна); основная часть, содержащая 3 – 5 вопросов (где рассматриваются вопросы содержания, структуры, форм и методов теории и практики социального менеджмента, раскрывающие тему реферата); заключение (где формулируются выводы и рекомендации по данной теме) и список используемых литературных источников (10 – 15 наименований).

Реферат выполняется студентом самостоятельно, он должен быть технически грамотно оформлен. Работа выполняется только в отпечатанном виде. Объем реферата 20-25 страниц. В реферате не допускается дословное перечисление учебников, учебного пособия или журнальной статьи. Если это имеет место, необходимо сделать сноску (ссылку) на автора.

Реферат рецензируется преподавателем и оценивается им. При получении отрицательной оценки работа вместе с рецензией отдаётся студенту на доработку и с учётом замечаний возвращается для повторной проверки вместе с рецензией.

Положительная оценка за реферат ставится за: соответствие реферата теме; глубина и полнота раскрытия темы; адекватность передачи содержания первоисточника; логичность, связность; доказательность; структурную упорядоченность (наличие введения, основной части, заключения, их оптимальное соотношение); оформление (наличие плана, списка литературы, культура цитирования, сноски и т. д.); языковая правильность.

1) Критерии оценки введения:

- наличие обоснования выбора темы, ее актуальности;
- наличие сформулированных целей и задач работы;
- наличие краткой характеристики первоисточников.

2) Критерии оценки основной части:

- структурирование материала по разделам, параграфам, абзацам;
- наличие заголовков к частям текста и их соответствие содержанию;
- проблемность и разносторонность в изложении материала;
- выделение в тексте основных понятий и терминов, их толкование;
- наличие примеров, иллюстрирующих теоретические положения.

3) Критерии оценки заключения:

- наличие выводов по результатам анализа;
- выражение своего мнения по проблеме.

Общая оценка за реферат выставляется следующим образом: если студент выполнил от 65% до 80% указанных выше требований, ему ставится оценка «3»; 80-90% — «4»; 90-100% — «5».

7.6. Примерный перечень вопросов к (зачету) экзамену по курсу «Антикризисное управление»

1. Предмет и содержание курса «Антикризисное управление» Его связь со смежными областями научных знаний и другими дисциплинами.
2. Понятие кризисов в природе и обществе.
3. Классификации и технологии кризисов.
4. Причины возникновения кризисов, методы их преодоления в различных условиях.
5. Теоретические и методологические основы изучения кризисных явлений.
6. Современные концепции управления развитием организаций, перспективы развития стратегий антикризисного управления.
7. Сущность, закономерности, причины, виды, цикличность, государственное регулирование социально-экономических кризисов.
8. Особенности, причины, последствия, меры предупреждения, преодоления кризисов.
9. Жизненный цикл организаций, фазы развития, кризисные точки, причины кризисов, их протекание и последствия.
10. Классификация организационных кризисов.
11. Влияние внешних и внутренних факторов на кризисные ситуации.
12. Цели и задачи диагностики кризисов в организациях.
13. Методы и процедуры диагностических обследований.
14. Обработка результатов диагностики и прогнозирование кризисных явлений в организациях.
15. Особенности диагностики кризисов в различных организациях.
16. Сущность, содержание и виды управленческих рисков.
17. Природа и классификация рисков в антикризисном управлении.
18. Методы и способы оценки степени риска.
19. Математические методы оценки и прогнозирования рисков.
20. Организационно-экономические механизмы управления рисками (поглощение, резервирование, лимитирование, страхование и т.д.)
21. Особенности антикризисного управления рисками.
22. Роль стратегии и тактики в антикризисном управлении. Сочетание и взаимодействие тактических и стратегических решений.
23. Виды антикризисных стратегий в организации.
24. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной стратегии организации. Организация реализации выбранной стратегии.
25. Классификация маркетинговых стратегий в антикризисном управлении. Особенности формирования и реализации маркетинговых стратегий антикризисного управления.
26. Оценка эффективности стратегических и тактических решений антикризисного управления.
27. Основные понятия технологии антикризисного управления. Разработка и реализация технологических схем антикризисного управления.
28. Признаки и порядок установления банкротства организаций.
29. Нормативно-правовая основа банкротства и ликвидация организации.
30. Роль и деятельность субъектов банкротства (арбитражные суды, судебные исполнители, конкурсные управляющие и т.д.).
31. Виды и порядок осуществления процедур банкротства, реорганизации и ликвидации организаций.
32. Оценка эффективности процедур банкротства.
33. Отечественный и зарубежный положительный опыт банкротства организаций.
34. Инновационная деятельность как фактор антикризисного управления.
35. Определение инновационного потенциала организации.
36. Государственная инновационная политика в антикризисном управлении.

37. Инновационные проекты, критерии их оценки и отбора. Структура и содержание инновационной деятельности в организации.
38. Задачи и содержание инвестиционной политики в антикризисном управлении.
39. Источники финансирования инвестиционной деятельности, методы финансирования.
40. Формирование и управление инвестиционным портфелем.
41. Оценка инвестиционной привлекательности организаций (предприятий).
42. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.
43. Межличностные отношения в антикризисном управлении.
44. Роль конфликтов в развитии организации.
45. Классификация организационных конфликтов, причины их возникновения и протекание.
46. Антикризисное управление конфликтами.
47. Антикризисное управление персоналом организаций: принципы, методы, организация работы.
48. Роль организационной культуры в антикризисном управлении.
49. Характеристика деятельности менеджера по антикризисному управлению.
50. Профсоюзы и их роль в антикризисном управлении.
51. Социальное партнерство как фактор антикризисного управления.
52. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
53. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
54. Государственная политика в области антикризисного управления.
55. Подходы к оценке бизнеса турфирмы.
56. Методы оценки туристского бизнеса. Основы оценки имущества турфирмы.
57. Маркетинговая стратегия и тактика турфирмы в период осуществления процедуры финансового оздоровления.
58. Комплекс маркетинга в бизнес-плане финансового оздоровления турфирмы.

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. Дисциплина: Менеджмент Экономика. М.: Юнити-Дана, 2012. <http://biblioclub.ru..>
2. Арутюнов Ю. А. Антикризисное управление. Учебник. Юнити-Дана, 2012. <http://biblioclub.ru..>
3. Антикризисное управление. Учебник для магистров. Дашков и Ко, 2012. <http://biblioclub.ru>.

Дополнительная литература:

1. Тавасиев А. М., Мурычев А. В. Антикризисное управление кредитными организациями. Учебное пособие. Юнити-Дана, 2010. <http://biblioclub.ru>.
2. Козлов В. А., Волжанин А. В. Антикризисное управление отдельными категориями должников. Учебно-практическое пособие. Евразийский открытый институт, 2011. <http://biblioclub.ru>.
3. Кузнецов С. Ю. Антикризисное управление. Курс лекций. Финансы и статистика, 2010. <http://biblioclub.ru>.

Интернет-ресурсы:

1. Административно-управленческий портал / Режим доступа: <http://www.aup.ru>
4. Общероссийский информационный портал «Бизнес Образование России» / Режим доступа: <http://www.rb-edu.ru>
6. Человеческие ресурсы. RHR.ru / Режим доступа: <http://www.rhr.ru>
7. E-xecutive. Сообщество менеджеров / Режим доступа: <http://old.e-xecutive.ru>