

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

**Б.1.В.ДВ.06.01 «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.02 «Менеджмент»
(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Менеджмент организации»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр
(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор 2024

Автор (ы)

Л.С. Артамонова доцент департамента менеджмента и управления персоналом
к.э.н., доцент

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

Выпряжкина И.Б., руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....
2. Планируемые результаты обучения.....
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....
4. Объем дисциплины.....
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....
9. Материально-техническое обеспечение.....

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Теория и практика антикризисного управления предприятием» включена в блок вариативной части по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации». Содержание дисциплины направлено на ознакомление обучающихся с теоретическим и практическим содержанием антикризисного управления на предприятии, на воспитание у студентов профессионально-деловых качеств, развитие профессионального интереса, навыков научно-исследовательской работы, самостоятельного творческого мышления и способности к самосовершенствованию.

Цель изучения дисциплины «Теория и практика антикризисного управления предприятием» заключается в формировании у студентов системы компетенций в области антикризисного управления экономическими субъектами и механизмов обеспечения их устойчивого финансово-экономического развития.

Задачи дисциплины:

- приобретение базисных знаний о природе экономических кризисов, сущности, формах и методах антикризисного управления, и специфических отличиях проявления кризисных явлений в России и других странах;
- формирование целостного системного представления о взаимосвязи специальных инструментов, методик, положений, изучаемых в других дисциплинах;
- приобретение практических навыков и умений, необходимых для разработки антикризисных управленческих решений.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1	Способен руководить организационной, документационной и коммуникативной деятельностью руководителя	ИПК-1.1. Планирует, организует документационную, коммуникативную деятельность в рамках стратегии предприятия ИПК-1.2. Осуществляет кризис-диагностику, антикризисные мероприятия	Знать: - сущность, причины, закономерности и последствия кризиса социально-экономической системы в современных условиях; - закономерности и особенности развития экономических систем в условиях финансовой нестабильности, а также отечественный антикризисного управления; - возможности, необходи-

			<p>мость, содержание и методы антикризисного управления;</p> <ul style="list-style-type: none"> - цель, задачи, механизм и законодательную базу антикризисного управления. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлять и оценивать ключевые факторы кризисного состояния экономической системы; - ставить стратегические цели и формулировать практические задачи, связанные с реализацией на предприятиях профессиональных функций в области формирования и реализации антикризисных бизнес-планов; - разрабатывать технологии антикризисного управления на предприятиях, в том числе связанных с реорганизацией бизнес-процессов; - определять социально-экономическую эффективность мер антикризисного воздействия; - адаптировать приёмы и способы антикризисного управления к особенностям функционирования конкретной организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
--	--	--	---

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к вариативной части и является дисциплиной по выбору.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре по очной форме обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц (ЗЕ), 144 академических часа.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
			7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	54		54
В том числе:			
Лекции (Л)	16		16
Семинары (С)	36		36
Практические занятия (ПЗ)			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2		2
Самостоятельная работа обучающихся	54		54
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации			Экзамен (36)

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ
по заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		7 семестр	8 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	26	26	
В том числе:			
Лекции (Л)	8	8	
Семинары (С)	16	16	
Практические занятия (ПЗ)			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2	
Самостоятельная работа обучающихся	82	82	
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		Экзамен (36)	

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 СЕМЕСТР								
		144	16		36		2	54
1	Введение	2	2		-		-	-
2	Тема 1. Кризисы в тенденциях развития социально-экономических систем	10	2		2			6
3	Тема 2. Фундаментальные основы антикризисного управления	18	2		8			8
4	Тема 3. Институт банкротства в современных условиях развития рыночных отношений	14	2		6			6
5	Тема 4. Основы диагностики кризисного состояния	10	-		4			6
6	Тема 5. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия	8	-		2			6
7	Тема 6. Стратегия и тактика в системе антикризисного управления	14	2		4			8
8	Тема 7. Роль инноваций в антикризисном управлении	10	2		2			6
9	Тема 8. Человеческий фактор антикризисного управления	10	2		2			6
10	Тема 9. Международный опыт антикризисного управления	10	2		2			6
11	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36	Экзамен					
12	Итого в семестре	144	16	-	36		2	54

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

1	Введение	2	2		-			-
2	Тема 1. Кризисы в тенденциях развития социально-экономических систем	10	2		-			8
3	Тема 2. Фундаментальные основы антикризисного управления	10			2			8
4	Тема 3. Институт банкротства в современных условиях развития рыночных отношений	14	2		2			10
5	Тема 4. Основы диагностики кризисного состояния	10			2			8
6	Тема 5. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия	12			2			10
7	Тема 6. Стратегия и тактика в системе антикризисного управления	16	2		2			12
8	Тема 7. Роль инноваций в антикризисном управлении	8			2			6
9	Тема 8. Человеческий фактор антикризисного управления	14			2			12
10	Тема 9. Международный опыт антикризисного управления	10			2			8
11	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36	Экзамен					
12	Итого в семестре	144	8	-	16		2	82

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Введение

Цель и задачи учебной дисциплины, ее роль в общей системе подготовки бакалавров по профилю «Антикризисное управление» и связь со смежными дисциплинами; методы изучения учебной дисциплины, распределение времени по видам учебных занятий.

Особенности самостоятельной работы студентов над учебной дисциплиной и формы участия в научно-исследовательской работе; методы контроля освоения учебного материала и отчетность по дисциплине. Основная и дополнительная учебная и методическая литература.

Тема 1. Кризисы в тенденциях развития социально-экономических систем

Сущность кризиса социально-экономической системы. Кризисы как объективная закономерность циклического развития общества. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.

Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Относительное противоречие задач развития и функционирования социально-экономических систем. Кризисы на макроэкономическом и на микроэкономическом уровнях. Фазы экономических циклов на макро и микроуровнях.

Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий. Сущностные характеристики финансового кризиса предприятия. Внешние и внутренние факторы возникновения и развития кризисов предприятия.

Последствия кризисов. Альтернативы завершения кризисов (обновление системы, разрушение системы).

Тема 2. Фундаментальные основы антикризисного управления

Сущность, цели и задачи антикризисного управления. Возможность и необходимость антикризисного управления. Роль и место государственного антикризисного регулирования рыночной экономики. Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения. Объекты (фирма, регион, государство) и субъекты (государственные и муниципальные органы, собственники, управляющие, кредиторы) антикризисного управления.

Сущность и виды антикризисного государственного регулирования: правовое, методическое, информационное, экономическое и административное, организационное, социальное, кадровое, экологическое. Участники антикризисного регулирования. Практическое значение антикризисного регулирования. Меры антикризисного регулирования. Государственная антикризисная политика при различном состоянии экономики (в стабильном, неустойчивом, кризисном состоянии). Антикризисная государственная политика России на современном этапе.

Содержание, функции и принципы антикризисного управления фирмам. Отличительные черты традиционного и антикризисного управления. Подсистемы антикризисного управления фирмам и его эффективность.

Тема 3. Институт банкротства в современных условиях развития рыночных отношений

Сущность явления банкротства в современных условиях. Банкротство как институт рыночного хозяйства и его реализация в странах с развитой рыночной экономикой. Положительные и отрицательные стороны банкротства. Государственное регулирование отношений несостоятельности и банкротства. Эволюция законодательной базы банкротства организаций в России.

Признаки и условия банкротства. Простое и подложное банкротство. Несудебные и судебные процедуры банкротства. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур. Досудебная санация. Наблюдение как элемент антикризисного управления фирмам. Особенности антикризисного управления в процедурах финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства. Мировое соглашение.

Финансовое оздоровление предприятий. Формирование программы антикризисного финансового оздоровления предприятия в рамках превентивного и арбитражного управления.

Тема 4. Основы диагностики кризисного состояния

Несостоятельность и неплатёжеспособность: причины, определение и предупреждение. Диагностика как процесс определения состояния объекта, функции или системы путем реализации комплекса исследовательских процедур. Объекты, цели и задачи диагностики финансового кризиса. Системы диагностики: экспресс-диагностика и фундаментальная диагностика. Информационная база диагностики финансового кризиса предприятия.

Финансовое состояние предприятие как объект диагностики. Система основных показателей оценки финансовой устойчивости, ликвидности, эффективности хозяйственной деятельности.

Диагностика – как основа обоснования, разработки и принятия антикризисных управленческих решений.

Тема 5. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла фирмы

Жизненный цикл фирмы: сущность, и фазы. Кривая жизненного цикла. Факторы, способствующие развитию кризиса фирмы на различных стадиях жизненного цикла. Особенности проявления внешних и внутренних факторов на различных этапах развития фирмы. Особенности диагностики на различных этапах жизненного цикла фирмы. Меры антикризисного воздействия на стадиях зарождения, роста, стабилизации, стагнации, перестройки, роста на новом уровне. Состояния конкурентных стратегий фирмы на различных стадиях жизненного цикла: эксплерентное, пациентное, виолентное, коммутантное.

Тема 6. Стратегия и тактика в системе антикризисного управления

Стратегический подход к кризисным ситуациям. Роль стратегии и тактики в антикризисном управлении. Сочетание и взаимодействие тактических и стратегических решений. Виды антикризисных стратегий на предприятии. Разработка стратегии по выводу неплатёжеспособного предприятия из состояния кризиса. Порядок и содержание этапов разработки антикризисной стратегии предприятия. Организация реализации выбранной стратегии.

Цель и место маркетинга в антикризисном управлении. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии. Внутренние переменные и внешняя среда в антикризисном маркетинге. Ключевые маркетинговые стратегии антикризисного управления.

Финансовая политика неплатёжеспособного предприятия. Содержание антикризисной финансовой политики и этапы её разработки. Система формируемых функциональных видов финансовой политики в разрезе основных сфер стратегического финансового развития предприятия. Типы финансовой по-

литики и обоснование выбора типа финансовой политики в условиях кризиса.

Цель и задачи инвестиционного процесса в антикризисном управлении. Антикризисная инвестиционная политика. Основные направления инвестиционной политики. Источники финансирования антикризисных программ.

Организационно-производственный менеджмент на неплатёжеспособном предприятии. Формирование и виды производственной стратегии кризисного предприятия. Роль инноваций в антикризисном управлении. Инновационный потенциал и стратегия предприятия.

Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия. Формирование и основные направления деятельности антикризисной команды. Стимулирование и мотивация эффективности труда работников. Межличностные отношения в антикризисном управлении. Роль конфликтов в развитии организации. Система антикризисного управления персоналом. Роль организационной культуры в антикризисном управлении. Антистрессовая подготовка персонала.

Проблемы стратегической реорганизации экономики. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики.

Тема 7. Роль инноваций в антикризисном управлении

Инновационная деятельность как фактор антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Система инновационного управления предприятием. Инновационный потенциал и стратегия предприятия. Организационно-экономический механизм управления инновационным процессом.

Тема 8. Человеческий фактор антикризисного управления

Формирование и основные направления деятельности антикризисной команды. Стимулирование и мотивация эффективности труда работников. Межличностные отношения в антикризисном управлении. Роль конфликтов в развитии организации. Система антикризисного управления персоналом. Роль организационной культуры в антикризисном управлении. Антистрессовая подготовка персонала.

Задачи и сфера деятельности арбитражных управляющих. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды. Статус и особенности деятельности арбитражных управляющих в процедурах по решению арбитражного суда (судебные).

Общие и специальные требования к арбитражным управляющим. Система ответственности арбитражного управляющего за результаты своей деятельности.

Тема 9. Международный опыт антикризисного управления

Эволюция развития антикризисного управления в различных странах. Особенности антикризисной политики на современном этапе развития миро-

вого экономического кризиса. Достижения и отличительные особенности развития института банкротства в экономически развитых странах: Франция, Германия, Великобритания, США, Японии. Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах. Проблемы использования зарубежного опыта в России.

Практическое занятие

Семинары по теме 1. Кризисы в тенденциях развития социально-экономических систем (2 часа).

Семинар 1.1. Закономерности кризисных явлений в экономике (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Цикличность как характерная черта рыночной экономики. Фазы цикла.
2. Сущность кризиса и роль кризисов в социально-экономическом развитии.
3. Типология кризисного состояния экономических систем.
4. Сущность и характерные черты финансового кризиса предприятия.
5. Особенности возникновения причин финансового кризиса на предприятии в России.

Тематика научных докладов (рефератов), эссе.

1. Цикличность общественного воспроизводства и природа экономических кризисов
2. Основные черты экономических кризисов на макроуровне
3. Основные черты экономических кризисов на микроуровне
4. История экономических кризисов до XIX века
5. История экономических кризисов XX века
6. История экономических кризисов XXI века

Семинары по теме 2. Фундаментальные основы антикризисного управления (семинары 8 часов, в том числе 8 часов в интерактивной форме по очной форме обучения)

Семинар 2.1. Государственное антикризисное регулирование (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Роль и функции государственного антикризисного регулирования.
2. Система антикризисного государственного регулирования.
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
4. Инструменты антикризисного государственного регулирования.

Темы докладов

1. Особенности современной государственной антикризисной политики.
2. Основные направления государственной антикризисной политики в условиях системного кризиса 1991-1993 гг.
3. Основные направления государственной антикризисной политики в условиях бюджетного кризиса 1998-1999 гг.
4. Основные направления государственной антикризисной политики в усло-

виях системного кризиса 2008-2009 гг.

5. Прямые и косвенные формы государственного регулирования финансово-оздоровления предприятия.
6. Административные методы антикризисного государственного регулирования.
7. Экономические методы антикризисного государственного регулирования.

Семинар 2.2. - групповая дискуссия (2 часа). Региональное и муниципальное антикризисное управление

Вопросы для групповой дискуссии

1. Каковы основные причины дезинтеграции СССР и насколько они актуальны для современной России?
2. С чем связана современная тенденция повышения роли регионального уровня антикризисного регулирования?
3. Каковы причины дифференциации регионов России по уровню социально-экономического развития?
4. Чем объясняется существование регионов-доноров и регионов-реципиентов?
5. По каким основным направлениям происходит возрастание активной антикризисной функции наднациональных образований?
6. В чём проявляется кризисность муниципальных образований, его собственности и унитарных предприятий? Какова роль муниципальных органов власти в антикризисном управлении населённых пунктов?
6. Каковы преимущества специальных экономических зон с точки зрения развития бизнеса?

Темы научных докладов (рефератов).

Специфические особенности механизма антикризисного управления депрессивным регионом в Российской Федерации (на примере конкретного региона РФ)

Семинар 2.3 – проблемная беседа (2 часа). Формирование системы антикризисного управления предприятием

Вопросы к обсуждению

1. Какие цели преследуются при построении системы антикризисного управления на предприятии?
2. В чём отличие проактивного и реактивного антикризисного управления?
3. Какие функции выполняет антикризисное управление на предприятии?
4. Какие требования предъявляются к антикризисному управлению предприятия и как они реализуются на практике?
5. В чём состоит отличие традиционного и антикризисного менеджмента?
6. От каких факторов зависит эффективность антикризисного управления предприятием?

Семинар 2.4 - кейс-метод (2 часа): разбор ситуаций, основанных на реальном фактическом материале

Задание к семинару: студенты должны проанализировать ситуацию, отражающую результат удачного или неудачного антикризисного управления, разобраться в сути проблем кризисного состояния организации, дать оценку проводимым антикризисным мероприятиям.

Кейс 1. Антикризисные политики кондитерской фабрики «А. Коркунов», Банка "Русский стандарт", как примеры успешного антикризисного управления.

Кейс 2. Антикризисные политики СБС-Агро, Инкомбанка, LehmanBrothers как примеры неудачного антикризисного управления.

Семинары по теме 3. Институт банкротства в современных условиях развития рыночных отношений (семинары 6 часов, в том числе 2 часов в интерактивной форме)

Семинар 3.1. Явление банкротства и его законодательная база (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Банкротство организации: сущность, признаки, виды.
2. Положительные и отрицательные стороны банкротства предприятия.
3. Соотношение понятий «неплатёжеспособность», «несостоятельность», «банкротство».
3. Правовое обеспечение несостоятельности предприятий.

Семинар 3.2. Основы правового регулирования порядка предупреждения и проведения процедур банкротства предприятия (2 часа).

Вопросы для обсуждения

1. Эволюция и тенденции развития законодательства о банкротстве в РФ.
2. Развитие института саморегулирование в системе арбитражного управления.
4. Реабилитационные процедуры в системе арбитражного управления.
5. Ликвидационные процедуры в системе арбитражного управления.
6. Предупреждение банкротства.

Семинар 3.3 - кейс-метод (2 часа): разбор ситуаций, основанных на реальном фактическом материале

Основная цель кейс-стади – изучение проявления явления банкротства в различных отраслях экономики, выявление положительных и отрицательных сторон этого явления.

Кейс 1. Банкротство ОАО «Москвич», инициированное в 2003 и законченное в 2006 гг. оказало крайне негативное влияние не только на состояние отрасли, но и экономики целого региона (Москвы) страны. Из-за ликвидации одного крупного предприятия значительные убытки экономического,

социального, имиджевого характера понесла практически вся отрасль (возник прецедент банкротства предприятия, находящегося под опекой Правительства региона – в данном случае, Москвы). В ходе банкротства были уволены 1,5 тыс. чел.¹, практически все работники пополнили ряды безработных, так как трудоустроиться по профессии оказалось невозможно. Многие из уволенных перешли работать в другие отрасли и сферы деятельности, в том числе и в торговлю, отдалив себя от прямых профессиональных обязанностей. Сотни миллионов рублей недополучили московский и федеральный бюджеты ежегодных налогов. Найти замену данному предприятию - налогоплательщику и работодателю в регионе не удалось.

Появления аналогичной или схожей отечественной компании не последовало, так как для подобного формирования требуются годы, а порой и десятилетия. Оборудование и имущественный комплекс по сути дела оказались невостребованными по прямому назначению, так как большая часть устарела как морально, так и физически, и не представляла для рынка особой ценности. Тем не менее, данная ниша заполнилась иностранной компанией – Рено (Renault), со своим оборудованием и технологиями. Но данная замена не смогла на 100% компенсировать утрату для России предприятия «Москвич».

Какие положительные и отрицательные стороны банкротства ОАО «Москвич» Вы видите?

Какие последствия могли бы быть, если бы одновременно или последовательно, всего одна из таких компаний как, ОАО «КАМАЗ», ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «ГАЗ», так же, как и ОАО «Москвич» начали банкротиться с ликвидацией?

Почему государство не допускает банкротство «АвтоВАЗа», а в период мирового финансового кризиса оказало предприятию существенную финансовую помощь?

Кейс 2. Что произойдет при банкротстве крупного торгового предприятия или целого ряда таких предприятий? Например, «ТД Копейка», «Магнит», «Дикси», «Детский мир», «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель» или совместного холдинга последних трех компаний «X5 Retail Group»².

В чём отличие последствий банкротства отдельных торговых и промышленных предприятий и предприятий, входящих в состав холдинговых структур и собственно холдингов?

Кейс 3. По оценкам Всемирного Банка и ЕБРР в Российской Федерации показатель удовлетворения требований кредиторов банков составляет 28,2 коп. на 1 руб. задолженности, средний размер расходов на осуществление процедур банкротства - 9%, а продолжительность дела о банкротстве – 3,8 года. О чём свидетельствуют эти данные?

¹По данным официального сайта Арбитражного суда г.Москвы. (<http://www.msk.arbitr.ru>).

²В мае 2006 г. произошло слияние ведущих российских розничных сетей по продаже продуктов питания: «Пятерочки» и «Перекрестка», образовав объединенную компанию «X5 Retail Group N.V».

**Семинары по теме 4. Основы диагностики кризисного состояния
(семинары 4 часа, в том числе в интерактивной форме 4 часов)**

Семинар 4.1. Формирование системы диагностики финансового кризиса предприятия – проблемная беседа (2 часа).

Вопросы к обсуждению

1. Сущность кризис-диагностики и её задачи
2. Роль кризис-диагностики в системе антикризисного управления
3. Субъекты и объекты кризис-диагностики
4. Основные системы кризис-диагностики
5. Система показателей кризис-диагностики
6. Особенности диагностики в условиях проактивного и реактивного антикризисного управления

Семинар 4.2 - тренинг (2 часа). Анализ основных причин развития кризиса на предприятии по специализированным функциям системы управления

Задание для тренинга. Этап 1. Необходимо в табличной форме представить возможные причины развития финансового кризиса на машиностроительном заводе, сгруппировав их на внешние и внутренние причины дисфункций.

Таблица 5.1

Причины нарушений функции маркетинга

Подсистемы	Внутренние причины дисфункций	Внешние причины дисфункций
Маркетинг Рынки		
Товары		
Цены		
Усиление продаж		
Распространение Клиенты		
Складирование полуфабрикатов Экспедирование товаров		
Руководство коммерческим отделом		

Таблица 5.2

Причины нарушений производственной функции

Подсистемы	Внутренние причины дисфункций	Внешние причины дисфункций
Материальные средства и оборудование		
Производственный персонал		
Покупки/складирование Склад полуфабрикатов		
Логистика Планирование		

Служба ремонта		
Безопасность		
Высшее руководство		

Таблица 5.3

Причины нарушений функций снабжения

Подсистема	Внутренние причины дисфункций	Внешние причины дисфункций
Рынки		
Поставщики		
Технологии и технические средства		
Цены		
Складирование материалов		
Экспедирование сырья		
Руководство отделом снабжения		

Таблица 5.4

Причины нарушений административной и финансовой функции

Подсистемы	Внутренние причины дисфункций	Внешние причины дисфункций
Общий бухгалтерский учет		
Аналитический бухгалтерский учет		
Плановое управление и бюджетный контроль		
Администрация		
Высшее руководство		

Таблица 5.5

Причины нарушений организации и структуры предприятия

Подсистемы	Внутренние причины дисфункций
Тип структуры	
Схема управления предприятием	
Информационная система	
Штат служащих	
Центральный офис	

Таблица 5.6

Причины нарушений функции общего руководства

Подсистемы	Внутренние причины дисфункций	Внешние причины дисфункций
Административные органы		
Руководство		
Управленческая команда		

Таблица 5.7

Причины нарушений функции управления персоналом

Подсистемы	Внутренние причины дисфункций	Внешние причины дисфункций
Производственный персонал		
Администрация		
Руководящий состав		
Представители работающих (профсоюзы)		
Отдел кадров		

Этап 2. По результатам анализа внешних и внутренних дисфункций в условиях проблемно-ориентированного группового обсуждения выработать предложения основных направления антикризисного управления на предприятии.

Семинары по теме 5. - Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла фирмы (семинары 2 часа, в том числе 2 часа в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения на проблемной беседе

1. Жизненный цикл организации и содержание его стадий.
2. Охарактеризуйте типы предприятий в зависимости от этапов развития.
3. Особенности диагностики на различных этапах жизненного цикла предприятия.
4. Причины возникновения кризисных явлений на различных стадиях жизненного цикла предприятия
5. Особенности антикризисных программ на различных стадиях жизненного цикла предприятия

Кейс-метод: разбор ситуаций, основанных на реальном фактическом материале

Задание к семинару: студенты должны проанализировать ситуацию, отражающую с механизм антикризисного управления в компании на различных стадиях жизненного цикла. Подготовить ответы на вопросы для дальнейшего обсуждения.

Кейс 1. ОАО «Первая Грузовая Компания» находилась в анализируемом периоде в фазе активного роста, что позволило выявить основные риски, характерные для растущих компаний. Данная организация является примером компании с ускоренным прохождением стадии роста. Ее развитие шло по этапам с учетом внешних условий деятельности: зарождение, рост - перекрытый рост вследствие влияния мирового кризиса. Улучшение внешних условий деятельности позволило компании - железнодорожному перевозчику закончить период роста и перейти на стадию зрелости, обусловив вывод о том, что длительность этапа роста у предприятий, образованных путем реформирования крупных компаний, значительно меньше, чем у предприятий, созданных с нуля.

Вопросы для обсуждения.

Какие основные риски компании на стадии зарождения?

Какие факторы имеют приоритетное значение на стадии зарождения?

Каким показателям финансового состояния компании уделяется особое внимание на стадии зарождения?

Какие основные риски компании на стадии роста?

Какие факторы имеют приоритетное значение на стадии роста?

Каким показателям финансового состояния компании уделяется особое внимание на стадии роста?

Какие антикризисные мероприятия на стадии роста являются наиболее эффективными?

Какие основные риски компании на стадии зрелости?

Какие факторы имеют приоритетное значение на стадии зрелости?

Каким показателям финансового состояния компании уделяется особое внимание на стадии зрелости?

Какие антикризисные мероприятия на стадии зрелости являются наиболее эффективными?

Охарактеризуйте финансовое состояние ОАО «Первая Грузовая Компания» в настоящее время.

Семинары по теме 6. Стратегия и тактика в системе антикризисного управления (семинары 4 часа, в том числе 4 часа в интерактивной форме)

Семинар 6.1. Разработка стратегии по выводу неплатёжеспособного предприятия из кризисного состояния (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Формирование стратегических целей антикризисного развития предприятия.
2. Виды антикризисных стратегий и обоснование их выбора.
3. Формирование, оценка и отбор стратегических альтернатив.
4. Антикризисное управление рисками.

Семинар 6.2 - кейс-метод (2 часа): разбор ситуаций-упражнений

Задание на семинар: необходимо выбрать и обосновать стратегию для конкретной ситуации функционирования предприятия.

Кейс 1.

1. Наблюдается снижение показателей экономической деятельности у нормально работающего предприятия: прибыли, объемов продаж, коэффициентов деловой активности, показателей финансовой устойчивости
2. На протяжении ряда отчетных периодов отсутствует приток денежных средств для погашения кредиторской задолженности, наблюдается рост просроченной дебиторской задолженности
3. Предприятие находится на стадии судебных процедур
4. Руководство предприятия обладает новыми идеями (по совершенствованию технологии изготовления продукции, по повышению качества продукции и т.п.), которые в ближайшее время позволят выйти предприятию на стабильный финансовый уровень

5. Комплексный предструктуризационный анализ показал, что предприятие обладает необходимым потенциалом, чтобы избежать банкротства

Кейс 2.

1. Компания имеет неудовлетворительную платежеспособность и находится на грани банкротства
2. Предприятие является одним из слабых конкурентов в своей отрасли
3. Прогноз развития данного предприятия пессимистический
4. Какое-то подразделение предприятия требует значительно больше ресурсов для поддержания своей конкурентоспособности, чем компания может обеспечить
5. Предприятие может быть разделено на технологически обособленные локальные комплексы, некоторые из которых при самостоятельности способны нарастить свой потенциал
6. Предприятию было сделано предложение о скупке акций финансово устойчивым предприятием
7. Реорганизационные процедуры принесут существенный синергетический эффект

Кейс 3.

1. Финансовое положение предприятия нестабильное или тяжелое
2. Кредиторы не идут на компромиссы, выставляют жесткие требования и угрожают обратиться за помощью к криминальным структурам

Кейс 4.

Предприятие имеет угрозу быть захваченным другим предприятием (недружественное поглощение)

Кейс 5.

1. Финансовое положение предприятия стабильно
2. Компания располагает капиталом и сильной управленческой командой
3. Компания конкурирует в отрасли, не имеющей роста либо имеющей очень низкие темпы роста
4. Традиционная продукция компании находится в стадии умирания по жизненному циклу
5. Существующие рынки для продукции вполне насыщены
6. Имеются отрасли, где можно получить большую прибыль, и выход в эти отрасли быстро окупаем

Кейс 6.

1. Финансовое положение предприятия стабильно
2. Компания располагает капиталом и сильной управленческой командой
3. Компания конкурирует в быстрорастущей отрасли
4. Дистрибьюторы продукции компании дороги, несговорчивы или слабы для того чтобы удовлетворить запросы компании
5. Поставщики сырья и материалов дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворить запросы компании

6. Конкуренты допускают ошибки из-за недостаточного опыта управления или отсутствия ресурсов, которыми располагает компания

Кейс 7.

1. Финансовое положение предприятия стабильно
2. Компания располагает капиталом и сильной управленческой командой
3. Компания конкурирует в быстро растущей отрасли
4. Компания находится на стадии роста и преуспевает в своем бизнесе
5. Существующие рынки не насыщены продукцией компании, существуют новые неосвоенные рынки
6. Компания отличается своими научно- исследовательскими и проектными возможностями

Кейс 8.

1. Финансовое положение предприятия стабильно
2. Компания недавно вошла в этот бизнес, но уже преуспевает
3. Компания нацелена на развитие и может себе позволить инвестировать прибыль в развитие производства
4. Имеются внутренние резервы наращивания потенциала

Семинар по теме 7. Роль инноваций в антикризисном управлении (2 часа, в том числе 2 в интерактивной форме) - групповая дискуссия

Вопросы для групповой дискуссии

1. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении?
2. Могут ли они ускорить выход из кризиса?
3. В чём Вы видите особенности внедрения инноваций на неплатёжеспособном предприятии?
4. Какие, на ваш взгляд, это должны быть инновации?
5. Чем отличается инновационная идея от обычной бизнес-идеи, с которой начинается любой бизнес?
6. Где искать источники инновационных идей?
7. Какие факторы способны «подтолкнуть» предпринимателя к поиску новых идей?
8. Как оценить жизнеспособность выбранной инновационной идеи?
9. На что еще необходимо обратить внимание, приступая к подготовке инновационного проекта?
10. Какую роль играет потребитель при выборе приоритетных направлений инновационных разработок?
11. Что понимается под инновационной стратегией?
12. Какие типы инновационных стратегий существуют? Какие инновационные стратегии может использовать кризисное предприятие?
13. Приведите известные вам примеры использования латерального маркетинга российскими фирмами.
14. Выскажите ваши идеи о применении такого вида маркетинга на кризисном предприятии (положительные и отрицательные стороны его использования).

15. Можете ли вы предложить подобные новинки в отношении товаров каких-либо предприятий в вашем регионе?

Семинары по теме 8. Человеческий фактор антикризисного управления (2 часа, в том числе 2 часа в интерактивной форме)

Кейс-метод: разбор ситуаций, основанных на реальном фактическом материале

Задание к семинару: студенты должны проанализировать ответы руководителей компаний на вопросы, связанные с управлением персоналом в условиях кризиса. Обобщить основные направления антикризисной кадровой политики, проблемы и возможные пути их решений.

Руководители российских компаний отвечают на следующие вопросы³:

1. Как перестроена у вас в компании работа с персоналом для условий кризиса?
2. Проводилось ли в компании сокращение персонала, уменьшение выплат и соцпакета? Если да, то, как была организована эта работа, какой полезный, достойный тиражирования опыт был вами приобретен при ее проведении?
3. Каковы ваши принципы разрешения конфликтных ситуаций в условиях кризиса?
4. Какие мотивационные методы работы с персоналом вы используете в условиях кризиса — материальные и нематериальные?
5. Какие вообще методы работы с персоналом в период кризиса вы стали использовать — аттестация, налаживание системы внутреннего PR, большая формализация отношений?
6. Какие типичные ошибки совершают компании в сфере управления персоналом в условиях кризиса?

Кейс 1. Ответы руководителя дирекции по персоналу Федеральной сети «Вестер».

1. В целях компенсации негативных воздействий финансового кризиса был принят ряд мер, в том числе и превентивных, которые позволяют нам сегодня быть уверенными, что мы переживем кризис. Одной из мер, обеспечивающих оптимизацию расходов, явилась реорганизация направлений, связанных с открытием новых объектов и освоением новых территорий, рекламой, PR-деятельностью, то есть тех, которые напрямую не связаны с получением прибыли. Безусловно, этому предшествовала и это сопровождала разъяснительная и организационная работа с персоналом. Учитывая динамику нашего роста, территориальную распределенность, мы и ранее старались максимально полно и оперативно доводить до персонала информацию о нашем состоянии, о перспективах роста и текущих задачах, при этом получая обратную связь. Использовались такие формы, как собрания коллективов, индивидуальная работа, корпоративная газета «Вестник Вестера», корпоративный сайт, элек-

³ По материалам сайта <http://komp72.ru/articles/3/630> - Тюменский бизнес-портал

тронные линии обратной связи высшего руководства с персоналом, организованные средствами электронной почты и сайта. Сейчас эта практика применяется в полной мере, еще при более внимательном отношении со стороны руководителей разного уровня к возникающим вопросам. Мы также рассказываем персоналу, как пережили кризис в 1998 году, что вышли из него с честью — сохранили и приумножили свои активы, знаем комплекс методов работы в кризисных условиях и степень их эффективности.

2. Массовых сокращений как таковых не происходит. Проводится ревизия рабочих процессов в магазинах, запущенных в прошлом году и начале этого года, в результате чего изменяется и численность, и график работы персонала на различных участках.

Оптимизация штатов в компании не затрагивает линейный персонал на действующих объектах. Пересмотрена нагрузка и функционал среди управленческого и менеджерского состава, который до кризиса был ориентирован на программу развития и освоения новых территорий.

Было произведено уменьшение выплат управленческому персоналу в премиальной части, отменены некоторые привилегии для высшего руководства при командировании, проведена ревизия компенсаций за использование автомобилей и мобильной связи, при этом стало шире применение средств электронных коммуникаций. В связи с общим снижением покупательского спроса и снижением интенсивности труда персонала магазинов готовятся мероприятия по незначительному снижению фиксированного уровня заработных плат с одновременной компенсацией в премиальной части, размер которой напрямую зависит от результатов работы на каждом участке.

3. ФС «Вестер» — представляет собой сплоченный, дружный коллектив, в котором даже при увольнении сотрудника со стороны компании выполняются все свои обязательства. С каждым увольняющимся в обязательном порядке проводится беседа. Все действия ФС «Вестер» в отношении сотрудников проводятся в соответствии с ТК РФ, поэтому в случае возникновения проблемной ситуации служба персонала и руководители компании тщательно разбираются в проблеме, стараясь не допускать прямых конфликтов. Естественно, это не относится к нарушителям трудовой дисциплины, торговых стандартов и норм обслуживания и лодырям, которые хотят пожить за чужой счет. Здесь мы занимаем принципиальную позицию, и коллектив поддерживает нас, зачастую выступая инициатором принципиальных мер.

4. В принципах мотивации существенных изменений не произошло, да это и понятно. Пересматривается только содержание отдельных статей, о чем я уже сказал. При этом в большей степени пересмотр касается персонала руководящих позиций, то есть мы стараемся придерживаться принципов «начни с себя» и «делай как я», и эти принципы более настойчиво доводить до каждого руководителя. Также проводим работу по более тонкой настройке графиков работ и, соответственно, системы оплаты труда кассиров и продавцов, привязывая индивидуальные и бригадные выплаты к результатам работы. Это требует определенных затрат, но мы идем на них, понимая, что отдача

будет эффективной и быстрой. Осознавая, что в условиях кризиса менеджменту надо быть ближе к линейному персоналу, мы скорректировали регламенты работы менеджмента, тем самым значительно увеличив время нахождения в торговом зале и, соответственно, приумножив внимание к покупателю и персоналу. Это также можно отнести к коррекции содержания принципов нематериальной стимуляции — внимание, внимание и еще раз внимание.

5. Мы и ранее использовали широкий спектр методов работы с персоналом. Кроме того, что для этого есть соответствующие организационные структуры (PR и HR-дирекции), квалифицированные сотрудники этих структур и инструменты, высшие руководители всегда выделяли главным приоритетом работу менеджмента с подчиненным персоналом. На данный момент сеть проводит мероприятия по оценке работы сотрудников по результатам работы за 2008 год. Особое внимание уделяется подготовке менеджерского состава коммерческих служб по управлению товарными категориями, менеджеров секторов и ассистентов менеджеров, а также кассиров и продавцов.

6. Здесь обозначу две крайние стороны. Первая: «ничего не происходит», и ожидание, что кризис не затронет бизнес компании и не потребует никаких антикризисных действий. Другая: «кризис — это катастрофа — руби все затраты».

Кейс 2. Ответы директор по персоналу цепочки поставок Avon, Восточная Европа.

1. Кризис не сказался на наших приоритетах на 2009 год, а это — безопасность, качество, стоимость продукции, уровень сервиса для наших представителей и клиентов. В связи с тем что наша корпорация уделяет особое внимание оптимизации расходов во всех областях деятельности, стоимость наших операций будет играть особую роль в наступившем году. Достигать оптимального уровня затрат мы будем в первую очередь путем повышения эффективности наших технологических и бизнес-процессов.

2. Мы делаем все возможное, чтобы кризис никак не отразился на наших сотрудниках: предлагаем очень хороший социальный пакет и достойную компенсацию, и это не изменится в текущем году. Мы не планируем изменений в численности персонала, которые явились бы следствием кризиса.

3. Я бы не стала делать различия в принципах разрешения конфликтных ситуаций в условиях кризиса и при обычных обстоятельствах. Для нас на первом месте всегда стоит уважительное отношение к людям. В последнее время становится очевидным, что кризис повлиял на отношение сотрудников к компании и к своей работе. Мы замечаем, что их лояльность растет, и связываем это с тем, что, наблюдая за нестабильной ситуацией на рынке труда, сотрудники начинают намного выше ценить то, что имеют.

4. Главное для нас — сохранить у персонала чувство уверенности в завтрашнем дне. Очень важно, чтобы у сотрудников было понимание того, что их профессиональный рост и вознаграждение за труд находятся в собственных руках. А мы готовы им всячески в этом помогать. Сейчас в Avon на заводе в Наро-Фоминском районе и в дистрибьюторских центрах работает более 1500

человек. И одним из приоритетов на ближайшее время является разработка и внедрение премиальной программы для производственного персонала, которая направлена на стимулирование личного и командного вклада сотрудников.

5. Я уверена, в период нестабильности на первое место выходит регулярное информирование сотрудников о происходящем, наших достижениях и планах на будущее. Только при общем понимании целей и задач, а также эффективной коммуникации, мы сможем достичь запланированных результатов.

6. Самое опасное в ситуации кризиса — потерять своих лучших сотрудников. Это наиболее частая ошибка компаний, живущих лишь сегодняшним днем. С другой стороны, для некоторых компаний сложившаяся экономическая обстановка дает шанс привлечь лучших сотрудников.

Кейс 3. Ответы директора по персоналу компании AGC Flat Glass Russia.

1. Затраты на персонал оптимизированы, запланирована аттестация сотрудников компании.

2. В компании проведена работа по оптимизации затрат на персонал: сокращены количество командировок, расходы на обучение, служебный транспорт, некоторые социальные выплаты (уменьшение дотаций на питание), скорректированы программы ДМС.

3. В рамках кризиса эффективна стратегия принятия компромиссного решения, когда необходимо уделять внимание интересам, а не позициям, выяснять причины противоречия, находить общие интересы и признавать права на существование интересов оппонента, при этом не забывая учитывать свои интересы в решении конфликтных ситуаций.

4. В компании используются различные методы материальной и нематериальной мотивации персонала. Все проекты, связанные с мотивацией персонала, сокращены, но реализуются. Так, например, действуют программы кадрового резерва, ДМС, пенсионного страхования и др.

5. Запланирована аттестация сотрудников компании, информирование сотрудников компании о ситуации на рынке, в оперативном режиме определяются KPI (Key Performance Indicators) деятельности ключевых сотрудников с учетом расширения задач в рамках бизнеса.

6. Первая ошибка — сокращение расходов на мотивацию персонала. Вторая — компании не рассматривают кризис как возможность реализации креативного подхода к ведению бизнеса, изобретению новых технологий и т.д.

Кейс 4. Ответы HR-директора фармацевтической компании «Астра-Зенека».

1. Возможно, фармацевтический бизнес является одной из немногих областей, на которые кризис влияет меньше всего. Сейчас государство уделяет большое внимание укреплению и усовершенствованию системы здравоохранения в России, и, соответственно, серьезные инвестиции делаются в область обеспечения людей лекарственными средствами. В кризисное время человек

может сэкономить и не купить, скажем, машину или квартиру, но лекарства всегда необходимы. В настоящее время компания «АстраЗенека» переживает период бурного роста и развития, у нас открыто много новых вакансий.

2. Нет, сокращений, связанных с кризисом, не было. Так же, как не было уменьшений каких-либо выплат сотрудникам. Для нас очень важно, чтобы люди чувствовали себя финансово защищенными и были уверены в завтрашнем дне.

3. Прежде всего — наши этические принципы, а также максимальная ясность и прозрачность в коммуникациях.

4. В периоды перемен, какой бы характер они ни носили, — реструктуризация, финансовый кризис, смена руководства - основным принципом работы с персоналом является прозрачность процессов и планов. Как никогда важна открытая двусторонняя коммуникация между руководством компании и ее сотрудниками. Так, например, в начале января 2009 года мы предоставили сотрудникам всех уровней информацию о том, как «Астра-Зенека» в России будет развиваться в ближайшие годы, как мы планируем вести бизнес и какие ресурсы использовать. Такая коммуникация была сделана как для менеджеров всех уровней, так и для офисных сотрудников. Мы использовали разные каналы коммуникаций: встречи руководства с менеджерами подразделений и групп, общение менеджеров со своими командами, презентации руководства для всех сотрудников компании, возможность для сотрудников задать интересующие их вопросы лично руководителю компании.

Каждому человеку, помимо целей компании, важно понимать, как те или иные изменения повлияют на него самого и на его ежедневную работу. Мы стремимся сделать так, чтобы каждый из наших сотрудников ясно видел, какие перспективы ожидают и компанию в целом, и его лично.

5. Мы продолжаем работать теми же методами, что и в обычной жизни, но, конечно, особое внимание уделяется коммуникациям на различных уровнях, как горизонтальным, так и вертикальным. Внутренний PR, оценка и развитие персонала важны и необходимы в любых условиях работы компании. Сейчас много внимания уделяется также укреплению и развитию системы оценки и развития персонала, поскольку в период роста компании у сотрудников появляются реальные возможности продвижения по карьерной лестнице или качественного профессионального развития, связанного с расширением функциональных обязанностей. Мы также существенно улучшили вводный курс для новых сотрудников.

6. Сложно обобщить типичные ошибки, так как многое зависит от особенностей конкретного бизнеса. Но, возможно, одной из часто встречающихся ошибок является замалчивание и непредоставление информации сотрудникам. Это приводит, как правило, к демотивации людей, что, конечно, отражается на эффективности работы, а в конечном счете негативно сказывается на уровне доверия по отношению к компании.

Кейс 5. Ответы исполнительного директора страхового брокера «Малакут»:

1. Существенных изменений в работе с персоналом у нас не произошло. Однако, конечно, руководство компании и сотрудники сейчас уделяют больше внимания платежной дисциплине.
2. Руководство компании приняло шаги по незначительному сокращению социального пакета в части финансирования страховки для родственников сотрудников. Уровень выплат персоналу не снижается.
3. Как и ранее, мы ориентируемся на долгосрочные отношения как с клиентами, так и с сотрудниками компании. В этом отношении кризис не внес каких-либо существенных изменений.
4. Система мотивации, ориентированная на достижение результата, преемственна по отношению к предыдущим периодам и направлена на реализацию стратегии компании. Кризис сделал рынок труда более конкурентным, тем самым добавив внешнюю мотивационную составляющую всем компаниям, в том числе и нашей.
5. Как показывает опыт, внедрение аттестационных мероприятий и формализация отношений именно в период кризиса более ориентированы на сбор оснований для решения задач, связанных с укреплением трудовой дисциплины, сокращением расходов на персонал, а в ряде случаев — как формальный способ для сокращения самого персонала. В нашей компании подобные методы не используются. И до, и в течение, и, уверена, после окончания кризиса в нашей компании как использовалась, так и будет использоваться собственная система мотивации персонала, построенная на показателях эффективности и результативности сотрудников за месяц, квартал, год.
6. Пожалуй, основная типичная ошибка предшествует периоду кризиса — необоснованный набор персонала. Кризис вынуждает выявлять и исправлять неэффективность бизнеса, однако такие уроки быстро забывают. В период кризиса существенной потерей для бизнеса может быть увольнение сотрудников, обеспечивающих конкурентные преимущества компании на рынке.

Кейс 6. Ответы генерального директора компании «Профессиональные и торговые автоматы»:

1. Работа с существующим персоналом кардинальных изменений не претерпела. Мы немало сил потратили на поиск и привлечение в компанию высококлассных специалистов, в создание коллектива и считаем его сохранение важной задачей. Наиболее существенные изменения коснулись планов привлечения новых сотрудников. Пересмотрели список ранее открытых вакансий, приостановили набор по тем вакансиям, которые не являлись остро необходимыми, а больше были ориентированы на будущие проекты.
2. Пока этого не делалось. Но я не исключаю, что некоторые сокращения могут произойти как в отношении персонала, так и в отношении социальных выплат; например, возможно, мы сократим объем компенсации за мобильную связь. Неизменным приоритетом остается развитие компании — даже при сохранении вектора изменений, происходящих в экономике. Поэтому, даже если экономическая ситуация в компании позволяет ничего не менять прямо сейчас, необходимо позаботиться о том, чтобы острой необходимости

не возникло и в будущем. Соответственно, уже в настоящий момент мы предпочитаем провести некоторую «ревизию», оптимизировать расходы, проанализировать эффективность работы персонала.

3. На мой взгляд, принципы не должны меняться от возникновения каких-либо условий. Конфликтные ситуации разрешаются на основе анализа позиций каждой из конфликтующих сторон и здравого смысла. Неизменность принципов особенно важна в кризис, когда все вокруг меняется и люди легко могут быть дезориентированы. Уверенность и адекватность руководителей, сохранение системности управления возвращает людям способность эффективно работать.

4. Мы используем и те, и другие формы мотивации, причем независимо от кризиса. Сотрудник получает бонус или на него может быть наложен штраф, если он того заслуживает. Аналогичная ситуация и с нематериальной мотивацией, можно объявить благодарность или сделать выговор в зависимости от ситуации.

5. Думаю, самым эффективным в данном случае может быть более четкое определение должностных обязанностей сотрудников и контроль их выполнения. Налаживание системы внутреннего PR также может принести свои результаты. В кризис резко возрастает поток обрушивающейся на человека негативной информации, кроме того, такая информация разносится «сарафанным радио» гораздо шире и быстрее, чем позитив. Продуманный внутренний PR способен перевести диалог управленцев и специалистов с уровня призывов «затянуть пояса» в совершенно иную плоскость. Даже в небольшой компании коллективу можно и нужно объяснять, как усилия и результаты каждого усиливают или ослабляют компанию, чего достигли лучшие сотрудники, почему непопулярные меры не только необходимы, но и полезны с точки зрения устойчивости компании и уверенности в завтрашнем дне.

6. Первая типичная ошибка — это недальновидное, поспешное сокращение персонала. Очень часто такая антикризисная «программа» маскирует ошибки менеджмента: необоснованное раздувание штатов в докризисное время, отсутствие действительно продуманных и реальных проектов по развитию бизнеса (имеются в виду проекты, в которых нет «бантиков», а есть четкая последовательность шагов, приводящих к конкретным результатам), неумение быстро скорректировать такие проекты в условиях кризиса. Во всем необходим трезвый ум и спокойное принятие решений.

Кейс 6. Ответы директора по персоналу DPD в России.

1. Обладая широкой филиальной сетью на территории России, мы всегда уделяли большое внимание внутренним коммуникациям. В период кризиса они становятся особенно важными. Во избежание слухов и сплетен сотрудники должны знать о том, что происходит в компании, какие конкретные планы у руководства. Мы стремимся к тому, чтобы сотрудники чувствовали себя уверенно в период перемен, они должны четко понимать, что происходит в компании, как компания собирается реагировать на происходящие изменения внешней среды и рынков, какова стратегия компании в данный мо-

мент, что конкретно требуется от сотрудников для поддержания этой стратегии и т.д. С этой целью генеральный директор DPD в России ежемесячно обращается к сотрудникам с письмом, в котором рассказывает о результатах деятельности компании за период, о мерах, предпринимаемых руководством, для стабилизации экономической ситуации в компании.

2. Нам удалось избежать крайних мер: сокращения персонала и уменьшения выплат. При этом в октябре 2008 года согласно нашим планам были значительно повышены оклады всех сотрудников компании. Сохранены также существующий социальный пакет (ДМС), страхование жизни и страхование от несчастного случая, корпоративная мобильная связь, компенсация ГСМ или транспортных расходов для тех категорий сотрудников, которым эти компенсации положены согласно внутренней политике компании.

3. К счастью, таких ситуаций у нас не возникает.

4. Хотелось бы привести в пример прежде всего нематериальные мотивационные методы. В январе этого года мы провели в Москве крупную региональную конференцию для наших сотрудников, в которой приняли участие все директора филиалов, региональные руководители отделов продаж, обслуживания клиентов, IT и бухгалтерий. После конференции все участники были приглашены на корпоративное празднование Нового года, на котором присутствовали сотрудники всех подразделений Москвы и все гости из регионов.

5. Как было отмечено, ведущую роль мы отводим внутренним коммуникациям.

6. Я думаю, что одной из типичных ошибок является замалчивание проблем и недостаточное информирование персонала. Кроме того, многие компании начинают сокращать персонал, не задумываясь о том, что, во-первых, экономический эффект от сокращения наступает только через четыре месяца, а, во-вторых, кризис не вечен и, потеряв лояльность и преданность своих сотрудников, компании будет непросто восстановить свой имидж надежного и стабильного работодателя на рынке труда.

Кейс 7. Ответы HR-директора компании Columbus IT.

1. Нельзя сказать, что политика работы с персоналом в нашей компании претерпела значительные изменения в связи с кризисом. Это партнерские отношения: компания прилагает все возможные усилия для выполнения своих обещаний и гарантий, ожидая в ответ от сотрудников 100-процентной отдачи рабочим задачам и стремления к личной эффективности.

2. Специфика нашего бизнеса требует точного планирования ресурсов: мы определяем количество персонала исходя из наших потребностей на ближайшие девять месяцев. Такой подход полностью оправдал себя в кризис. Мы более взвешенно подошли к затратам на обучение и корпоративные мероприятия, но выплаты сотрудникам и соцпакет не пересматривались.

3. Кризис никак не сказался на этих принципах: прежде всего нужно приложить максимум усилий, чтобы не довести спорный вопрос до конфликта. В этом помогает только честное и открытое общение, а также умение понять и принять сторону оппонента. Если конфликт возникает, например, между линейным руководителем и его сотрудником, и они не могут решить его между собой, то они всегда могут привлечь к обсуждению третью сторону — менеджера по персоналу, руководителя департамента.

4. Не каждый способен противостоять кризису и созданному вокруг него информационному фону с огромным количеством противоречивой информации. Очень важно в такой ситуации сохранить рабочий настрой. Для этого мы регулярно рассказываем о результатах деятельности компании, о мерах, которые мы предпринимаем для сохранения стабильности бизнеса, и о том, чего мы ждем от каждого сотрудника и почему именно сегодня так важно занимать проактивную позицию в достижении общих целей, эффективно выполнять свои задачи и следовать внутренним процедурам. Кризис дает возможность проявить себя в новом качестве, а значит, и помочь компании пережить с минимальными потерями непростые времена.

5. Несколько лет назад мы внедрили систему полугодовой оценки деятельности и целеполагания. Хотя это формализованный процесс, одна из главных его составляющих — неформальное общение сотрудника с руководителем, когда у каждого есть возможность обсудить волнующие вопросы. Сегодня такие встречи особенно важны.

В рамках внутреннего PR полгода назад мы запустили внутреннюю корпоративную газету, в которой делимся новостями, рассказываем об успехах проектных команд или отдельных сотрудников. Также для поддержания позитивного настроения мы устраиваем различные неформальные акции, например проводим в офисе совместные просмотры кинофильмов.

6. Полное сокращение затрат, связанных с персоналом (обучение, социальный пакет, общекорпоративные активности) и информационная «блокада», когда руководство отгораживается от сотрудников, переходит на сухой и формальный язык процедур и приказов.

Семинары по теме 9. Международный опыт антикризисного управления (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Основные сходства и различия пяти категорий систем законодательства о банкротстве различных стран.
2. Основные тенденции мирового развития на современном этапе и их влияние на формы и методы антикризисного управления.
3. Основные причины участия государства в регулировании экономики на микро- и макроуровнях.
4. Целесообразность вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов и его основные функции в антикризисном регулировании за рубежом.

Темы для дальнейшей групповой дискуссии (2 часа):

1. Перспективы консолидации законодательства о несостоятельности. Возможно ли в эпоху глобализации создание эталонного института банкротства.
2. Зарубежная тенденция объединения методов антикризисного управления предприятиями и методов управления корпоративными рисками.
3. Проблемы использования зарубежного опыта в России.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

Тема 1. Кризисы в тенденциях развития социально-экономических систем

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и формы текущего контроля
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	2	3	ПК-1 Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала по теме, оценка выступлений (индивидуальных и в условиях группового обсуждения вопросов темы), оценка качества подготовки научных докладов (эссе, рефератов)
2.	Работа над семестровым заданием	1	1	
3.	Подготовка к обсуждению вопросов семинара	2	-	
4.	Использование Интернет-ресурсов	-	2	
5.	Подготовка научных докладов, эссе (рефератов) отдельными студентами с презентацией с использованием современных средств мультимедиа.	1	2	
Итого		6	8	

Тема 2. Фундаментальные основы антикризисного управления

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	2	2	ПК-1 Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала, оценка выступлений (индивидуальных и в условиях проблемно-
2.	Продолжение работы над семестровым заданием (поиск)	1	1	
3.	Подготовка материалов для обсуждения на се-	2	2	

	минаре и подбор фактического материала и его анализ для проведения Casestudy			ориентированного группового обсуждения вопросов темы), проверка качества выполнения тестовых заданий и ситуационных заданий, оценка качества подготовки научных докладов (рефератов). Проведение взаимооценки: оппонирование студентами рефератов, сообщений на семинаре-исследовании.
4.	Выполнение тестовых заданий	1	1	
5.	Подготовка научных докладов, эссе отдельными студентами с презентацией с использованием современных средств мультимедиа.	2	2	
Итого		8	8	

Задание к семинару 2.1. Формирование института антикризисного управления в России и разработка его научной концепции начались в условиях рыночных преобразований в 90-х гг. XX века и последующего наступления глубокого и затяжного экономического кризиса. В связи тем, что большинство российских организаций в указанный период времени находились в кризисном состоянии, ряд отечественных экономистов под антикризисным управлением стали подразумевать управление в условиях уже наступившего кризиса, выход из которого возможен только через банкротство организации с последующей её реорганизацией. Такой подход к формированию концепции антикризисного управления можно определить, как «узкий». В последние годы сформировался «широкий» подход, представляющий антикризисное управление намного шире, что предполагало использование в его рамках всего арсенала современных методов управления.

В таблице дайте основные характеристики узкому и широкому подходам к антикризисному управлению (табл. 5.8), а также современной концепции антикризисного управления (табл. 5.9).

Таблица 5.8

Подходы к формированию научной концепции антикризисного управления

Основные характеристики подхода	«Узкий» подход	«Широкий» подход
1. Область применения антикризисного менеджмента		
2. Основная цель (назначение) антикризисного управления		
3. Основные методы антикризисного управления		
4. Лица, осуществляющие антикризисное управление		
5. Временной период осу-		

ществления антикризисного управления (ограничения по времени)		
---	--	--

Таблица 5.9

Синтез подходов к формированию научной концепции антикризисного управления

Основные характеристики подхода	Новая научная концепция, сформировавшаяся в результате синтеза различных подходов
1. Область применения антикризисного менеджмента	
2. Основная цель (назначение) антикризисного управления	
3. Основные методы антикризисного управления	
4. Лица, осуществляющие антикризисное управление	
5. Временной период осуществления антикризисного управления (ограничения по времени)	

Тема 3. Институт банкротства в современных условиях развития рыночных отношений

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	2	2	ПК-1
2.	Продолжение работы над семестровым заданием	1	2	Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала, оценка выступлений (индивидуальных и в условиях проблемно-ориентированного группового обсуждения вопросов темы), проверка качества выполнения тестовых заданий и ситуационной задач, оценка качества подготовки научных докладов (рефератов).
3.	Подготовка к обсуждению вопросов семинара	1	2	
4.	Выполнение тестовых заданий	1	2	
5.	Подготовка научных докладов, эссе отдельными студентами с презентацией с использованием современных средств мультимедиа.	1	2	

				Проведение взаимооценки: оппонирование студентами рефератов, сообщений на семинаре-круглом столе
Итого	6	10		

Проблемное задание к семинару

Предложите максимально возможное количество вариантов (желательно не менее десяти) развития событий в отношении должника после введения наблюдения в зависимости от наличия признаков банкротства в ходе различных процедур без учета такого варианта, как заключение мирового соглашения.

Например:

вариант 1 - наблюдение - конкурсное производство – ликвидация;

вариант 2 – _____

вариант 3 – _____

вариант 4 – _____

вариант 5 – _____

вариант 6 – _____

вариант 7 – _____

вариант 8 – _____

вариант 9 – _____

вариант 10 – _____

Тема 4. Основы диагностики кризисного состояния

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	3	3	ПК-1
2.	Продолжение работы	2	2	Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного ма-

	над семестровым заданием			териала, оценка выступлений индивидуальных, проверка качества выполнения тестовых заданий и заданий тренинга, оценка качества подготовки выводов и обсуждения результатов тренинга
3.	Решение практических задач по расчёту основных индикаторов финансового состояния предприятия	0,5	2,5	
4.	Выполнение тестовых заданий	0,5	0,5	
Итого		6	8	

Практическое задание к семинару: решить задачи.

Задача 1. Рассчитать коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования, если:

– величина собственных оборотных средств на начало года равна 1530 тыс. руб., на конец – 2715 тыс. руб., а величина запасов составляет 2390 и 6890 тыс. руб. соответственно.

Задача 2. Рассчитать коэффициент обеспеченности собственными средствами, если:

– разность между собственным капиталом и внеоборотными активами на начало периода равна 1400 тыс. руб., на конец – 3000 тыс. руб.;

– величина оборотных активов на начало года равна 5285 тыс. руб., на конец – 6880 тыс. руб.

Задача 3. Рассчитать коэффициент маневренности собственных средств, если собственные оборотные средства на начало года составляют 1860 тыс. руб., на конец – 3500 тыс. руб.; сумма капитала и резервов – 44505 тыс. руб. и 44985 тыс. руб. соответственно.

Задача 4. Как изменится выручка от реализации продукции, если в отчётном периоде физический объём реализации снизился 24, 5 %, а цены на продукцию предприятия увеличились на 15, 1 %.

Задача 5. Определить коэффициент текущей ликвидности, если:

– величина оборотных активов предприятия на начало анализируемого периода равна 9600 тыс. руб., на конец – 15750 тыс. руб.;

– краткосрочная задолженность предприятия на начало периода равна 3470 тыс. руб., на конец – 1435 тыс. руб.

Задача 6. Показатели предприятия «А» представлены в таблице структуры активов и пассивов (табл. 5.10).

Таблица 5.10

Структура активов и пассивов предприятия

Показатели	Удельный вес, %
1.Активы – всего	100
1.1. Основные средства и внеоборотные активы	20
1.2. Материальные оборотные средства	60
1.3. Денежные средства	4
1.4. Средства в расчетах	16
2. Пассивы – всего	100

2.1. Собственные средства	48
2.2. Заемные средства	52

На основании данных таблицы 5.10: рассчитать коэффициенты финансовой устойчивости и дать оценку финансовой устойчивости предприятия

Тема 5. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла фирмы

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	2	8,5	ПК-1 Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала, оценка выступлений (индивидуальных и в условиях проблемно-ориентированного группового обсуждения вопросов темы), проверка качества выполнения тестовых заданий и ситуационной задачи, оценка качества подготовки научных докладов (рефератов). По результатам накопленных знаний проводится промежуточное тестирование в компьютерном классе или в режиме on-line по темам первой части дисциплины (темы 1;2;3,4,5)
2.	Продолжение работы над семестровым заданием	1	1	
3.	Подготовка к обсуждению вопросов семинара	1	-	
4.	Выполнение тестовых заданий	1	0,5	
5.	Подготовка научных докладов, эссе отдельными студентами с презентацией с использованием современных средств мультимедиа.	1	-	
Итого		6	10	

Тема 6. Стратегия и тактика в системе антикризисного управления

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	2	4	ПК-1 Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала, оценка выступлений
2.	Продолжение работы над семестровым заданием	2	2	

	нием			лений (индивидуальных и в условиях проблемно-ориентированного группового обсуждения вопросов темы), проверка качества выполнения тестовых заданий и ситуационных задач, оценка качества подготовки научных докладов (рефератов). Оценка качества участия в моделировании компонентов профессиональной деятельности бакалавра.
3.	Подготовка к обсуждению вопросов семинара	2	4	
4.	Выполнение тестовых заданий	1	1	
5.	Подготовка научных докладов, эссе отдельными студентами с презентацией с использованием современных средств мультимедиа.	1	1	
Итого		8	12	

Задание к семинару: подобрать термины.

Выберите из правой колонки определение инструмента антикризисного управления, относящееся к термину в левой колонке.

- | | |
|--|--|
| 1. Франчайзинг | а) комплекс мер по приведению условий функционирования предприятия в соответствие с выработанной стратегией его развития |
| 2. Реструктуризация предприятия | б) процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный период и/или проект |
| 3. Реинжиниринг | в) система мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, направленных на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом и его ликвидации |
| 4. Контроллинг | г) соглашение с другим предприятием о продаже ему торговой марки, технологии, лицензии на право открытия магазинов, киосков и т.п. |
| 5. Аутсорсинг | д) финансовая операция, заключающаяся в том, что предприятие-продавец уступает банку право получения денежных средств по платёжным документам за поставленную продукцию |
| 6. Санация | е) регулярная управляющая система, обеспечивающая концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических её результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на её реализацию |
| 7. Мониторинг | ж) перестройка, переустройство юридического лица (юридических лиц), которая означает прекращение деятельности конкретного юридического лица (лиц) без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица |
| 8. Реновация | з) осуществление передачи бизнес-функций или бизнес-процессов сторонней организации |
| 9. Реорганизация | и) метод проектирования бизнес-процессов, целевой установкой которого является минимизация стоимостных и временных затрат |

10. Бюджетирование

11. Факторинг

- к) процесс замещения физически и морально изношенных производственных основных фондов новыми их видами
л) механизм постоянного наблюдения за важнейшими показателями финансовой деятельности предприятия, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений

Тема 7. Роль инноваций в антикризисном управлении

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	2	4	ПК-1 Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала, оценка выступлений (индивидуальных и в условиях проблемно-ориентированного группового обсуждения вопросов темы), проверка качества выполнения тестовых заданий и ситуационной задачи, оценка качества подготовки научных докладов (рефератов).
2.	Продолжение работы над семестровым заданием	1	-	
3.	Подготовка к обсуждению вопросов семинара	2,5	1,5	
5.	Выполнение тестовых заданий	0,5	0,5	
Итого		6	6	

Тема 8. Человеческий фактор антикризисного управления

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	1	7	ПК-1 Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала, оценка выступлений (индивидуальных и в условиях проблемно-ориентированного группового обсуждения вопросов те-
2.	Продолжение работы над семестровым заданием	2	2	
3.	Подготовка к обсуждению вопросов семинара	1,5	2,5	
4.	Выполнение тестовых заданий	0,5	0,5	
5.	Подготовка научных докладов, эссе отдельными студентами с презентацией с использованием современных	1	-	

	средств мультимедиа			мы), проверка качества выполнения тестовых заданий и ситуационной задачи, оценка качества подготовки научных докладов (рефератов).
Итого		6	12	

Задание к семинару: написать эссе на тему: 1. Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии. 2. Неправильная мотивация работников как потенциальный источник развития кризиса на предприятии. Группа делится на микрогруппы по 3-4 человека. Эссе сдается в письменном виде преподавателю в одном экземпляре от группы. На следующем занятии подгруппы представляют на обсуждение свои программы.

Оценивается результат работы каждой группы в целом.

Тема 9. Международный опыт антикризисного управления

№ п/п	Содержание самостоятельной работы	Количество часов, отводимых на данный вид работы		Формируемые (развиваемые) компетенции и методы текущего контроля их сформированности
		очная форма обучения	заочная форма обучения	
1.	Работа с конспектом лекций, учебной и научной литературой	-	11	ПК-1 Блиц-опрос по теории на усвоение лекционного материала, оценка выступлений (индивидуальных и в условиях проблемно-ориентированного группового обсуждения вопросов темы), проверка качества выполнения тестовых заданий и ситуационной задачи, оценка качества подготовки научных докладов (рефератов). По результатам накопленных знаний проводится итоговое тестирование в компьютерном классе или в режиме on-line по всем темам дисциплины
2.	Продолжение работы над семестровым заданием (научно-исследовательский поиск)	4	4	
3.	Подготовка к обсуждению вопросов семинара	1	2	
5.	Выполнение тестовых заданий	1	1	
Итого		6	8	

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Экономическая природа кризисов и их роль в развитии предприятий.
2. Антикризисное управление предприятием: сущность, принципы, функции.
3. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

4. Сущность финансового кризиса на предприятии, его основные черты и стадии развития.
5. Роль института банкротства в развитии экономики России на современном этапе.
6. Досудебная санация юридических лиц и ее роль в стабилизации экономики государства.
7. Восстановление платежеспособности должника как элемент антикризисного управления.
8. Эволюция законодательства о банкротстве в России.
9. Роль процедуры конкурсного производства как элемента системы антикризисного управления предприятием.
10. Признаки и порядок установления банкротства предприятия и введения соответствующей процедуры.
11. Финансовое оздоровление как реабилитационная процедура, применяемая в делах о банкротстве.
12. Формирование антикризисной стратегии предприятия.
13. Управление затратами предприятия в условиях кризиса.
14. Формирование антикризисной финансовой политики предприятия.
15. Антикризисная инвестиционная политика предприятия.
16. Виды антикризисных стратегий на предприятии.
17. Роль инноваций в антикризисном управлении.
18. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.
19. Формирование антикризисной производственной стратегии.
20. Платежеспособность предприятия. Система коэффициентов, характеризующих платежеспособность предприятия.
21. Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ.
22. Социально-психологические аспекты управления персоналом на кризисных предприятиях.
23. Особенности деятельности менеджера по антикризисному управлению
24. Принципы формирования антикризисной команды и основные направления её деятельности.
25. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.

4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданий МАиУ.
6. Презентационный материал.

7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций
со шкалой оценивания
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные	76–89 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	решения анализируемых проблем	
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Сущность кризиса социально-экономической системы
2. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий. Классификация причин кризиса предприятия
3. Возможные последствия кризиса
4. Виды экономических кризисов
6. Антикризисное управление: сущность, цели и задачи
7. Функции антикризисного управления
8. Принципы антикризисного управления

9. Содержание антикризисного управления
10. Отличительные особенности традиционного и антикризисного управления
11. Подсистемы антикризисного управления
12. Эффективность антикризисного управления
13. Государственное регулирование кризисных ситуаций: сущность, цели и функциональные элементы
14. Виды антикризисного государственного регулирования
15. Государственная антикризисная политика
16. Сущность явления банкротства и эволюция его законодательной базы
17. Положительные и отрицательные стороны банкротства
18. Виды банкротства
19. Понятие и виды организационных процедур в условиях антикризисного управления
20. Предупреждение банкротства: сущность механизм, особенности стратегии и тактики
21. Содержание программы финансового оздоровления предприятия
22. Понятие и содержание процедуры досудебной санации
23. Процедура наблюдения: сущность, цели, содержание
24. Процедура финансового оздоровления: сущность, цели, содержание
25. Процедура внешнего управления: сущность, цели, содержание
26. Процедура конкурсного производства: сущность, цели, содержание
27. Мировое соглашение как процедура банкротства
28. Диагностика финансовых кризисов: сущность и системы
29. Системы диагностики финансовой несостоятельности организации
30. Финансовое состояние предприятия: понятие, задачи и этапы экспресс-анализа
31. Основные показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия
32. Основные показатели эффективности управления предприятием
33. Содержание фундаментальной диагностики финансовой несостоятельности
34. Жизненный цикл предприятия. Основные факторы развития кризиса на отдельных стадиях жизненного цикла предприятия
35. Особенности антикризисного управления на различных стадиях жизненного цикла предприятия
36. Последовательность разработки антикризисной стратегии предприятия
37. Виды антикризисных стратегий на предприятии
38. Организация реализации выбранной антикризисной стратегии предприятия
39. Классификация маркетинговых стратегий в антикризисном управлении
40. Особенности формирования и реализации маркетинговых стратегий антикризисного управления

41. Особенности защитной и наступательной тактики в антикризисном управлении
42. Инвестиционная политика в антикризисном управлении: сущность и основные направления
43. Сущность и содержание финансовой политики неплатежеспособной организации.
44. Типы финансовой политики предприятия в условиях кризиса
45. Виды финансовой политики в разрезе основных сфер стратегического финансового развития предприятия
46. Производственная стратегия кризисного предприятия
47. Роль инноваций в антикризисном управлении
48. Виды инноваций в системе антикризисного управления
49. Особенности политики управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия
50. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики
51. Задачи и сфера деятельности арбитражных управляющих в различных процедурах несостоятельности
52. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды
53. Антикризисные подходы в отношении к предприятиям-должникам в странах с развитой рыночной экономикой
54. Основные системы банкротства в различных странах

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

1. Управленческий учет на предприятии установил следующую тенденцию: выручка растет, а прибыль уменьшается. Какие причины могут влиять на возникновение кризисной тенденции?
2. Управленческий учет на предприятии установил следующую тенденцию: выручка растет, а эффективность использования текущих активов падает. Какие причины могут вызвать такую тенденцию?
3. Управленческий учёт установил следующую тенденцию: балансовая прибыль снижается, а рентабельность совокупных активов растет. Какие причины могут вызвать такую тенденцию?
4. Управленческий учёт установил следующую тенденцию: рентабельность совокупных активов растет, а рентабельность продаж снижается. Какие причины могут вызвать такую тенденцию?
5. Управленческий учёт установил следующую тенденцию: выручка растет, а прибыль уменьшается. Какие причины могут влиять на возникновение этой тенденции?
6. Управленческий учёт установил следующую тенденцию: текущая ликвидность баланса предприятия растет, а абсолютная ликвидность снижается. Какие причины могут вызвать такую тенденцию?

7. Управленческий учёт установил следующую тенденцию: балансовая прибыль снижается, а рентабельность совокупных активов растет. Какие причины могут вызвать такую тенденцию?

8. В процессе контроллинга установлена неблагоприятная тенденция сокращения объема продаж. Перечислите возможные причины такого явления и управленческие решения по данному информационному сигналу.

9. В процессе контроллинга получен информационный сигнал о снижении платежеспособности предприятия. Какие причины могут вызвать такое явление?

10. В процессе контроллинга получен информационный сигнал о падении величины спроса на продукцию молочного комбината. Какие причины могут вызвать такую ситуацию?

7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Р.1	Собеседование	10
Р.1	Эссе	10
Р.1	Контрольная точка 1	30
Р.2	Собеседование	10
Р.2	Эссе	10
Р.2	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(очно-заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	Контрольная работа	100

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

8.1. Основная учебная литература

1. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) : учебник / Г. Ф. Ручкина, Е. Ю. Матвеева, С. В. Крашенинников и др. ; ред. Г. Ф. Ручкина ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2020. – 359 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612087>

2. Несостоятельность (банкротство) : учебник : в 2 томах : [16+] / Е. Г. Афанасьева, А. В. Белицкая, А. З. Бобылева и др. ; под ред. С. А. Карелиной ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Юридический факультет. – Москва : Статут, 2019. – Том 2. – 848 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571919>
3. Несостоятельность (банкротство) : учебное пособие / Е. Г. Афанасьева, А. В. Белицкая, А. З. Бобылева и др. ; под ред. С. А. Карелиной ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Юридический факультет. – Москва : Статут, 2019. – Том 1. – 926 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563854>
4. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. И. К. Ларионова. - Москва : Дашков и К, 2015. - 379 с.
5. Теория антикризисного менеджмента [Текст] : учебник / под ред. А. Н. Ряховской. - Москва : Магистр: Инфра-М, 2015. - 622 с.
6. Пирогова, Е. С. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) [Текст] : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. С. Пирогова, А. Я. Курбатов. - Москва : Юрайт, 2016. - 289 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс).

8.2. Дополнительная учебная литература

1. Згонник, Л. В. Антикризисное управление [Текст] : учебник / Л. В. Згонник. - Москва : Дашков и К, 2015. - 207 с.
2. Галий, Е. А. Анализ и диагностика деятельности организаций в условиях антикризисного управления (банкротства) [Текст] : учебное пособие / Е. А. Галий. - М. : МАБиУ, 2010. - 121 с.
3. Файншмидт, Е. А. Зарубежная практика антикризисного управления : учебно-методический комплекс / Е. А. Файншмидт, Т. В. Юрьева. – Москва : Евразийский открытый институт, 2010. – 143 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90352>

8.3. Иные источники

Федеральный закон РФ №127-ФЗ от 26.10.2002г. «О несостоятельности (банкротстве)».

8.4. Периодические издания

Вопросы экономики
Менеджмент в России и зарубежом
Российский экономический журнал.
Проблемы теории и практики управления
Эффективное антикризисное управление

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.e-c-m.ru/index.php/jour-> журнал «Эффективное антикризисное управление»
2. <http://www.big.spb.ru/> - бизнес-инжиниринг / современная технология управления;
3. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»;
4. <http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент;
5. <http://www.kadrovik.ru/> – журнал «Справочник кадровика»;
6. <http://www.iteam.ru/> - Технологии корпоративного управления;
7. <http://www.markus.spb.ru/> - Управление изменениями в компании;
8. <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals/> - официальный сайт Высшего арбитражного суда РФ,
9. <http://bankrotstvo.ru/> - «Банкротство»: тематический интернет-проект

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)
10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);

- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;

Библиотека;

Читальный зал;

Конференц-зал;

Актный зал