

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

Б1. В.ДВ.06.02 «АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

(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)

к.э.н., доцент Артамонова Л.С.

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

Ответственный за выпуск

Выпряхкина 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 «Антикризисный менеджмент» включена в блок вариативной части по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации». Содержание дисциплины направлено на ознакомление обучающихся с предметным содержанием антикризисного менеджмента, а также на развитие их ценностно-смысловой сферы и профессиональной мотивации.

Целью изучения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование у студентов знаний об особенностях антикризисного управления в РФ, а также процедурах несостоятельности (банкротства).

Задачи изучения дисциплины:

- изучить причины возникновения состояния несостоятельности (банкротства);
- изложить арбитражно-процессуальные и внесудебные процедуры, применяемые в отношении предприятий-банкротов в РФ;
- изучить особенности диагностики риска банкротства организаций;
- изучить особенности методики финансового анализа неплатежеспособных организаций;
- изучить особенности бизнес-планирования на несостоятельных предприятиях;
- изложить пути финансового оздоровления неплатежеспособных организаций.

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: - основы организации финансового и денежно-кредитного регулирования; - основы аналитической работы по распознаванию ранних признаков несостоятельности предприятия; - общие положения реструктуризации кредиторской задолженности; - методы оценки управлен-

			<p>ческих рисков;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы оценки инвестиционных ресурсов; - правовое содержание процедур финансового оздоровления и банкротства предприятия. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить ранние признаки несостоятельности предприятия; - разработать план финансового оздоровления предприятия; - проанализировать финансовые результаты деятельности предприятия. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками работы с документами предприятия; - навыками извлечения информации, необходимой в профессиональной деятельности, её применением в решении практических задач.
--	--	--	--

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.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре по очно-заочной форме обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		1 семестр	2 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	54		54

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		1 семестр	2 семестр
В том числе:			
Лекции (Л)	16		16
Семинары (С)			
Практические занятия (ПЗ)	36		36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2		2
Самостоятельная работа обучающихся	52		52
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	
		1 семестр	2 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	26	26	
В том числе:			
Лекции (Л)	8	8	
Семинары (С)			
Практические занятия (ПЗ)	16	16	
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	
6 СЕМЕСТР								
1	Тема 1. Понятие и сущность антикризисного управления	18	2		6		10	
2	Тема 2. Кризисы в развитии социально-экономических систем	22	2		6		14	
3	Тема 3. Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций	24	4		6		14	
4	Тема 4. Банкротство и реструктуризация предприятий	22	4		8		10	
5	Тема 5. Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства	22	4		6	2	10	
6	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36	Экзамен					
7	Итого в семестре	144	16	-	36		2	52

Таблица 5.2

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

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоемкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Тема 1. Понятие и сущность антикризисного управления	13	1		2			10
2	Тема 2. Кризисы в развитии социально-экономических систем	24	2		2			20
3	Тема 3. Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций	26	2		4			20
4	Тема 4. Банкротство и реструктуризация предприятий	26	2		4			20
5	Тема 5. Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства	15	1		4		2	12
6	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36	Экзамен					

	ной аттестации							
7	Итого в семестре	144	8		16		2	82

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Тема 1. Понятие и сущность антикризисного управления

Ключевые проблемы антикризисного управления; концепция антикризисного управления. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления; взаимодействие курса с другими научными дисциплинами. Антикризисное управление на различных уровнях управления. Система и механизм антикризисного управления. Принципы антикризисного управления организацией. Этапы антикризисного управления.

Тема 2. Кризисы в развитии социально-экономических систем

Понятие и сущность кризисов. Классификация кризисов. Этапы возникновения кризисов. Виды, фазы и циклы кризиса в организации. Кризисы в социально-экономическом развитии.

Тема 3. Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций

Цели и задачи финансового оздоровления организации. Организационно-структурные, производственные, экономические, финансовые и социальные меры по выводу из кризисного состояния организаций.

Мероприятия по увеличению доходов и снижению кредиторской задолженности организации. Содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации.

Тема 4. Банкротство и реструктуризация предприятий

Значение процедур банкротства для разрешения кризисных ситуаций в организациях. Стадии банкротства. Экономические и юридические аспекты процедуры банкротства организаций.

Виды банкротств организаций: реальные, временные или условные, преднамеренные и фиктивные. Внешние (экономические, государственные, отраслевые, политэкономические, стихийные) и внутренние (операционные, кадровые, инвестиционные, финансовые) факторы, обуславливающие ухудшение финансового положения организации. Внутренние и внешние связи организации и их значение для сохранения устойчивого финансового положения организации.

Тема 5. Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства

Изменение структуры аппарата управления организацией. Функции и ответственность аппарата управления организацией. Совершенствование управления на предприятии в целях снижения риска банкротства. Изменение структуры управления. Функции и ответственность аппарата управления ор-

ганизацией по предупреждению банкротства. Рост профессионализма менеджеров как одно из важных условий эффективности работы организации. Совершенствование форм и методов управления персоналом.

Практическое занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Тема 1 «Понятие и сущность антикризисного управления»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Антикризисное управление. Предпосылки развития антикризисного управления.
- Направления антикризисного управления.
- Кризисные факторы.

Тема 2 «Кризисы в развитии социально-экономических систем»

Опрос:

- Раскройте сущность кризиса.
- Каковы факторы кризиса.
- Определите симптомы кризиса.
- Типология кризисов.
- Назовите причины кризиса.
- В чем состоят последствия кризиса.
- Охарактеризуйте этапы кризиса.

Задание: Теории экономических кризисов

Раскройте один из подходов к пониманию экономических циклов и кризисов.

Тема 3 «Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций»

Дискуссия.

Вопросы к обсуждению:

- Технологии антикризисного управления: методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования и на уровне организации.
- Диагностика кризисов в организации: методы и инструменты.
- Группы показателей, сигналов о нарастании угроз.
- Методы преодоления финансового кризиса в организации.

Задание:

На занятии разрабатывается стратегия предупреждения кризисного состояния организации.

Тема 4 «Банкротство и реструктуризация предприятий»

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам разрабатывают процедуры банкротства организации.

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Основные причины неплатежеспособности организаций.
- Основные положения Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
- Недостатки и пробелы правового обеспечения антикризисного управления.
- Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требования кредиторов.
- Вопросы, на которые дает ответы анализ финансово-экономической деятельности предприятия.

Эссе: Опишите конкретный пример банкротства организации.

Тема 5. «Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства»

Опрос:

- Определите особенности кадровой политики на кризисном предприятии.
- Меры по финансовому оздоровлению предприятия на разных этапах его функционирования.

Задание: Выделите наиболее серьезные проблемы, препятствующие развитию российского бизнеса, обоснуйте ответ:

- а) отсутствие инвестиций;
- б) административные барьеры и коррупция;
- в) инфляция;
- г) низкая платёжеспособность населения.

Задания для самостоятельной работы

Тема 1. «Понятие и сущность антикризисного управления»

Подготовиться к дискуссии по вопросам:

- Антикризисное управление. Предпосылки развития антикризисного управления.
- Направления антикризисного управления.
- Кризисные факторы.

Тема 2. «Кризисы в развитии социально-экономических систем»

Выполнить задание: Теории экономических кризисов

Раскройте один из подходов к пониманию экономических циклов и кризисов.

Тема 3. «Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций»

Подготовиться к дискуссии по вопросам:

- Технологии антикризисного управления: методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования и на уровне организации.

- Диагностика кризисов в организации: методы и инструменты.
- Группы показателей, сигналов о нарастании угроз.
- Методы преодоления финансового кризиса в организации.

Тема 4. «Банкротство и реструктуризация предприятий»

Подготовиться к дискуссии по вопросам:

- Основные причины неплатежеспособности организаций.
- Основные положения Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
- Недостатки и пробелы правового обеспечения антикризисного управления.
- Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требования кредиторов.
- Вопросы, на которые дает ответы анализ финансово-экономической деятельности предприятия.

Напишите эссе: Опишите конкретный пример банкротства организации.

Тема 5. «Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства»

Подготовиться к опросу по вопросам:

- Определите особенности кадровой политики на кризисном предприятии.
- Меры по финансовому оздоровлению предприятия на разных этапах его функционирования.

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

Цель: сформировать обобщённое представление о цели и содержании антикризисного управления в Российской Федерации; уяснить цели и задачи дисциплины «Антикризисное управление».

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали ИТ-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического

занятия.

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов и решение задач.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Банкротство: для чего оно необходимо?
2. Основная причина банкротства – неплатежеспособность.
3. Особенности схемы государственного управления процессом санации предприятия.
4. Преимущества и недостатки действующего законодательства о банкротстве.
5. Направления доработки закона «О несостоятельности (банкротстве)».
6. Роль арбитражных управляющих и саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.
7. Особенности проведения наблюдения.
8. Особенности проведения финансового оздоровления.
9. Особенности проведения внешнего управления.
10. Особенности проведения конкурсного производства.
11. Особенности реализации мирового соглашения.
12. Понятие и природа неплатежеспособности.
13. Решение задач по определению неплатежеспособности предприятий, их финансовой устойчивости, расчету ликвидности активов предприятия.

14. Решение задач с использованием отечественных и зарубежных моделей прогнозирования вероятности наступления банкротства.
15. Проведение сравнительного анализа использования отечественных и зарубежных моделей прогнозирования вероятности наступления банкротства.
16. Разработка элементов программы финансового оздоровления предприятий на примере оценки состава и структуры выпускаемой продукции, ее конкурентоспособности, объемов производства и реализации продукции, проведение анализа эффективности использования производственных ресурсов предприятия.
17. Реструктуризация как элемент программы восстановления платежеспособности предприятия.
18. Организационные особенности работы управляющих в условиях выхода предприятия из кризиса.
19. Особенности антикризисного управления на российских предприятиях.
20. Особенности проведения арбитражными управляющими анализа финансового состояния организаций. Использование Методики проведения арбитражным управляющим финансового анализа предприятий.
21. Особенности отечественного и зарубежного бизнес-планирования на несостоятельных предприятиях.
22. Формы реорганизации предприятия.
23. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях восстановления платежеспособности предприятия.

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 изданиях 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 решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	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

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	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	отлично	зачтено
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/зачету

1. Понятие социально-экономической системы (СЭС) и ее основные свойства, критерии типологии СЭС.
2. Экономические субъекты как социально-экономические системы. Необходимость системного подхода к процессу управлению развитием экономических субъектов.
3. Организации как социально-экономические системы. Дифференциация и соотношение понятий организация, фирма, компания, предприятие.
4. Государство как сложная, открытая, динамическая социально-экономическая система.
5. Цикличность как закономерный процесс экономического развития общества. Понятие и типы экономических циклов.
6. Понятие, причины и последствия кризисных явлений в экономике.
7. Классификация кризисов и двойственный характер их воздействия на развитие социально-экономической системы.
8. Понятие, предмет, объект и задачи антикризисного менеджмента.
9. Сущность, функции и принципы антикризисного менеджмента.
10. Признаки, виды и особенности антикризисного менеджмента.
11. Критерии эффективности антикризисного менеджмента.
12. Роль и функции государственного антикризисного регулирования для обеспечения устойчивого развития экономики.
13. Виды государственного антикризисного регулирования и их сущность.

14. Банкротство как инструмент государственного регулирования в условиях рыночной экономики.
15. Институт банкротства в России: цели, задачи, основные проблемы
16. Функции, цели и задачи государственных органов и органов саморегулирования в сфере финансового оздоровления и банкротства.
17. Особенности антикризисного управления и банкротства стратегическими, градообразующими и финансовыми субъектами.
18. Понятие, роль и значение диагностики организаций.
19. Основные виды анализа в рамках бизнес-диагностики организации и схемы их проведения.
20. Финансовый анализ деятельности организации: понятие, виды, информационная база, роль в антикризисном управлении.
21. Санация: понятие, виды, отражение в законодательстве.
22. Реабилитационные и ликвидационные процедуры банкротства.
23. Стратегия и тактика антикризисного управления.
24. Финансовое прогнозирование и финансовое планирование в неплатежеспособной организации.
25. Особенности и задачи антикризисного финансового управления в организации.
26. Управление оборотным капиталом. Обеспечение текущих финансовых потребностей организации.
27. Особенности операционного анализа в целях финансового оздоровления организаций.
28. Формирование ассортиментной политики организации в целях обеспечения прибыльной деятельности.
29. Оценка внутренних возможностей организации по увеличению масштабов хозяйственной деятельности.
30. Социальная ответственность бизнеса и государства в рыночной экономике. Понятие социального партнерства. Социальное партнерство в современной России.
31. Сущность антикризисного управления персоналом. Методики и показатели оценки эффективности управления персоналом.
32. Антикризисное управление конфликтами. Причины, стадии развития и методы разрешения конфликтов.
33. Конфликт как инструмент антикризисного управления в кризисной ситуации. Специфические конфликты в делах о банкротстве.
34. Управление персоналом в процедурах, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.
35. Защита прав работников организаций, к которым применяются процедуры, проводимых при рассмотрении дел о банкротстве организаций.
36. Ответственность руководителей и арбитражных управляющих организации в процедурах банкротства.
37. Организационная культура как антикризисный фактор.
38. Сфера деятельности, функции и роль антикризисных управляющих.

39. Общие и специальные требования к арбитражным управляющим.
40. Система обучения и система допуска арбитражных управляющих к назначению в делах о банкротстве (допуск в профессию).
41. Основные права и обязанности арбитражных управляющих в различных процедурах банкротства.
42. Вознаграждение арбитражных управляющих и система ответственности за результаты деятельности.
43. Организационное обеспечение деятельности арбитражных управляющих.
44. Контроль за деятельностью со стороны органов саморегулирования и органов государственной власти.

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

Практико-ориентированные задания

1.1. Кейс Покупка активов Daewoo Motors

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

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов.

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южно-азиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

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

История кризиса

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «Авто ЗАЗ Daewoo», заводы в Польше (FSODaewoo и

Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации.

Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank.

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

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

Меры по выведению компании из кризиса

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

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

Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai

Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

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

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

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

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

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

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

Вопросы к кейсу:

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

1.2. Кейс Продаем бизнес

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.

Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских орга-

нов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

Каждый за себя

Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «Без Алко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиа планирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «Без Алко групп» довольно быстро встал вопрос утоления кадрового дефицита в самой доходо-образующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент с чел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращаться в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты. Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-холаРус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «Без Алко групп».

Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировав его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании.

Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «Без Алко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

Новый сотрудник

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

Уход Грина из «Без Алко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из «Без Алко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по неофициальным данным» «Без Алко» скоро развалится на части, «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового специалиста из «Без Алко» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упряма.

Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого зависела судьба всей компании «Без Алко групп» в целом.

Вопросы к кейсу:

- Какого характера кризис охватил компанию «Без Алко»?
- Каковы причины кризиса?

- Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании?
- Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?
- Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлекать опытные старые кадры компании «Без Алко»?
- Какие меры Вы можете предложить для компании «Без Алко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

1.3. Кейс Качество мебели и продажи

Предприятие до реструктуризации

Львовская мебельная фабрика "Карпаты" была основана в 1962 году как государственная компания. В 1993 году компания была приватизирована и преобразована в акционерную компанию. Существующим и бывшим работникам фабрики в настоящий момент принадлежит 100% акций.

Компания производит мебель из ДСП, в частности стенки, журнальные столики и мягкую мебель, в основном софы, на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях Львова – для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Большинство оборудования соответствует оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции фабрики мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую в магазине компании. Сбыт в основном ведется на Украине. Прежде осуществлялся экспорт продукции в Россию, но независимо от рыночных условий и конкурентоспособности был прекращен вследствие протекционистских мер России и административного упрямства Украины.

Мебельная промышленность Украины особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужили зарубежные конкуренты, особенно в Западной Украине, где население отправлялось покупать мебель через границу в Польшу.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция, хотя определенную роль начинают играть украинско-зарубежные совместные предприятия. Для низшей категории рынка, где и находятся "Карпаты", рынок более узок по экономическим причинам.

Персонал компании сократился примерно с 2.000 человек на начало 1995 года до 650 работающих на момент завершения проекта. Скорее всего, сокращение занятых продолжится, даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

За последние три года продажи постоянно сокращались, и на момент прибытия консультантов компания в техническом плане оказалась банкротом.

Диагноз, поставленный консультантами

Рынок и продажи

Δ Качество продукции

Сразу после прибытия в компанию консультанты установили, что качество продукции было очевидно плохим, даже по украинским стандартам. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро белела, были заметны слои разных цветов там, где изделия подкрашивались; на готовой продукции видны рабочие метки и так далее. Причины такого низкого качества обуславливались различными факторами:

- использование сырья плохого качества;
- производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия;
- при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза;
- рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ;
- стандарты измерения уровня качества были низкими, так что плохое качество по рыночным стандартам считалось приемлемым по принятым стандартам компании.

Δ Методы продаж

На момент приезда консультантов не был организован отдел продаж/маркетинга, и руководство не осознавало в этом никакой необходимости. Отсутствовала документация о клиентах, торговым агентам не предоставлялось никакой самостоятельности в поиске клиентов, а они и не стремились проявлять инициативу. В установлении цены на продукцию не наблюдалось никакой гибкости, каждый раз клиентов посещали разные торговые агенты; отсутствовало понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка); отсутствовала система поощрений, побуждающая торговых агентов добиваться хороших результатов в сборе задолженностей, сотрудники всех уровней управления не имели никакого понятия о формировании отношений "клиент-поставщик" в рыночных условиях и т.д. Поэтому необходимым стало создание отдела маркетинга с профессиональным персоналом.

Δ Дизайн

Существующий ассортимент продукции необходимо было прекратить продавать, поскольку:

- дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией, в основном польской на этом секторе рынка;
- продукция была громоздкой, стенка из одной части занимала всю стену квартиры, не было возможности покупать отдельные модули мебели, и

она не соответствовала покупательным требованиям данного сегмента рынка. Требовались более мелкие, дешевые и модульные изделия.

Себестоимость продукции

Себестоимость продукции была достаточно высока, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин тому явились:

•высокая цена и низкое качество сырья

Так как у компании не было достаточных средств для закупки сырья, ей оставалось осуществлять бартерные сделки. Это в свою очередь ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

•энергозатратные процессы

Эти процессы одинаковы для всех фабрик бывшего Советского Союза, где энергия была дешевой, но поставки необходимого сырья были ненадежны. Технологические процессы должны были приспособиться к данным условиям, что при нынешней высокой стоимости энергии приводит к большим затратам. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

•сомнительная необходимость некоторых производственных этапов.

Например, фанера для отделки обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшение качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

•неадекватное оборудование

Хотя большинство оборудования было аналогичным западному, некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром близлежащей макаронной фабрики. Надо ли говорить, что экономическая эффективность котельных при слабой нагрузке была чрезвычайно мала. Также большинство стан-

ков предназначались для изготовления одной детали и не могли быть приспособлены к другому производству.

•некоторые дорогостоящие производственные процессы

Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство на западной фирме, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

Управление трудовыми ресурсами

Как и на большинстве бывших советских предприятий, процесс принятия решений был централизованным и большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж/маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности. К сожалению, в данном конкретном случае и, несмотря на некоторые позитивные аспекты данного подхода, он имеет недостаток, поскольку перечисленные должности требуют специалистов высокой квалификации, которых среди сотрудников компании не было. Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом уделялось чрезмерное внимание знанию производственных технологий.

Финансовая ситуация

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться незадолго до прибытия консультантов. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, что является естественным в стране, где бушевала инфляция, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными другим, более дешевым, лучшим и, в основном, иностранным изделиям. К концу 1995 года складские запасы, вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения, предприятие обанкротилось в 1995 году. Государство, как основной кредитор, прибегало к блокированию банковских счетов, тем самым ускоряя финансовую кончину компании. Компания пыталась разрешить эту проблему все чаще и чаще прибегая к бартерным сделкам, которые не требовали банковских расчетов, но приводили к повышению стоимости производства. Более того, финансовый кризис рассматривался как временное явление, и не было проведено крайне важного глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла производить закупки сырья для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, а также отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

Неэффективные системы учета и определения себестоимости

Это является общей проблемой для всех украинских компаний. Так как первичной целью бухгалтерского учета является расчет налогов, подлежащих уплате, и эти процедуры тщательно регулируются Министерством финансов, независимо от мнения руководства компании, то все это приводит к тому, что отчетность теряет всяческий реальный смысл, и нет никакой возможности использовать данные учета с целью принятия управленческих решений.

Роль акционеров

Ситуация также осложнялась тем фактом, что компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны у работников-акционеров. Хотя может быть администрация и не осознавала полного масштаба проблем предприятия, необходимость серьезных изменений для нее была очевидной, в особенности, это касалось контроля качества продукции и количества занятых на производстве, тем не менее, администрация не хотела навязывать предложения новым работникам-акционерам.

Вопросы к кейсу:

- Выявите основные причины банкротства мебельной фабрики.
- Определите проявления этого банкротства.
- Предложите пути выхода из состояния банкротства данного предприятия.
- Какие профилактические антикризисные меры были бы уместны для данного предприятия с тем, чтобы оно не оказалось в состоянии банкротства?

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
P.1	Собеседование	10
P.1	Эссе	10
P.1	Контрольная точка 1	30
P.2	Собеседование	10
P.2	Эссе	10
P.2	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения (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.

8.3. Иные источники

www.consultant.ru – Официальный сайт компании «Консультант Плюс».
www.garant.ru – Официальный сайт компании «Гарант».

8.4. Периодические издания

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

www.kremlin.ru – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.

www.gov.ru – Сервер органов государственной власти РФ.

www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы РФ.

www.council.gov.ru - Официальный сайт Совета Федерации.

www.rg.ru – Официальный сайт Российской Газеты.

www.gks.ru - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

www.economy.gov.ru - Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации.

www.minregion.ru – Официальный сайт Министерства регионального развития Российской Федерации.

www.ksrf.ru – Официальный сайт Конституционного Суда Российской Федерации.

www.vsrp.ru – Официальный сайт Верховного Суда Российской Федерации.

www.scrf.gov.ru – Официальный сайт Совета Безопасности Российской Федерации.

www.cikrf.ru - Официальный сайт Центральной избирательной комиссии Российской Федерации.

www.ach.gov.ru – Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации.

www.genproc.gov.ru - Официальный сайт Генеральной прокуратуры Российской Федерации.

www.programs.gov.ru – Портал государственных программ Российской Федерации.

www.ar.gov.ru – Портал административной реформы.

www.consultant.ru – Официальный сайт компании «Консультант Плюс».

www.garant.ru – Официальный сайт компании «Гарант».

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