

Документ подписан простой электронной подписью

Информационный центр

ФИО: Шабурова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 18.09.2025 12:54:53

Уникальный программный ключ:

d74ce93b-40e9-42d3-ba2384b6402a12de9061

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

для студентов направления подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Управление бизнесом»

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ».....	4
2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	6
3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ.....	6
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА	7
5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ	8
6.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ	11
8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИСКУССИИ.....	11
8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	12
9.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ	23
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	24

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является развитие системного подхода в управлении организацией в условиях кризиса, формирование представления о современных методах и механизмах антикризисного управления с учетом особенностей построения кадровой политики организации.

Задачами освоения дисциплины «Антикризисное управление» являются:

- усвоение принципов и методов антикризисного управления организацией;
- раскрытие сущности и особенностей методики определения экономической эффективности антикризисного управления;
- получение системных знаний о возможностях антикризисного управления;
- исследование направлений совершенствования антикризисного управления в части достижения финансовой устойчивости организации;
- изучение отечественной нормативной базы, принципов и методов антикризисного управления;
- изучение задач и роли кадровой службы в процессе антикризисного управления.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» входит в вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 «Менеджмент» и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра.

Дисциплина «Антикризисное управление» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области управления персоналом.

Объектом изучения данной дисциплины являются организации различных организационно-правовых форм хозяйствования.

Предметом изучения дисциплины являются аспекты управления организацией в условиях кризиса.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности, выполняемый учащимся без непосредственного контакта с преподавателем или управляемый преподавателем опосредованно через специальные учебные материалы; неотъемлемое обязательное звено процесса обучения, предусматривающее прежде всего индивидуальную работу учащихся в соответствии с установкой преподавателя или учебника, программы обучения.

В современной дидактике самостоятельная работа студентов рассматривается, с одной стороны, как вид учебного труда, осуществляемый без непосредственного вмешательства, но под руководством преподавателя, а с другой – как средство вовлечения студентов в самостоятельную познавательную деятельность, формирования у них методов организации такой деятельности. Эффект от самостоятельной работы студентов можно получить только тогда, когда она организуется и реализуется в учебно-воспитательном процессе в качестве целостной системы, пронизывающей все этапы обучения студентов в вузе.

В процессе самостоятельной деятельности студент должен научиться выделять познавательные задачи, выбирать способы их решения, выполнять операции контроля за правильностью решения поставленной задачи, совершенствовать навыки реализации теоретических знаний. Формирование умений и навыков самостоятельной работы студентов может протекать как на сознательной, так и на интуитивной основе. В первом случае исходной базой для правильной организации деятельности служат ясное понимание целей, задач, форм, методов работы, сознательный контроль за ее процессом и результатами. Во втором случае преобладает смутное понимание, действие привычек, сформировавшихся под влиянием механических повторений, подражание и т. п.

Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Опираясь на современную дидактику, преподаватель должен установить требуемый тип самостоятельной работы студентов и определить не обходимую степень ее включения в изучение своей дисциплины.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Антикризисное управление» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- самостоятельное решение задач;
- выполнение контрольной работы;
- участие в дискуссии.

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Цель самостоятельного решения задач - овладение профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

Задачами самостоятельного решения задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Цель подготовки к круглому столу – овладение метод обсуждения и разрешения спорных вопросов. В ходе круглого стола студент формулирует новый, более удовлетворяющий все стороны ответ на стоящий вопрос. Результатом ее может быть общее соглашение, лучшее понимание, новый взгляд на проблему, совместное решение.

Задачами подготовки к круглому столу являются:

- осознание студентами противоречий и трудностей, связанных с обсуждаемой проблемой;
- актуализация ранее полученных знаний;
- творческое переосмысление возможностей применения знаний.

Цель выполнения контрольной работы - проверка и оценка знаний студентов, а также получение информации о характере их познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности, об эффективности форм и методов учебной деятельности.

Задачами выполнения контрольной работы являются:

- формирование учебно-исследовательских навыков;
- закрепление умения самостоятельно работать с первоисточниками
- усвоение ключевых тем основного курса

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПК-3	способен осуществлять разработку отдельных направлений риск-менеджмента. Знать: основные категории и принципы построения процесса антикризисного управления операционной (производственной) деятельностью организаций Уметь: ориентироваться в проблемах и системе методов антикризисного управления различными сферами деятельности организации; проводить комплексную оценку риска предприятия; составлять аналитический отчет о возможных рисках в процессе деятельности предприятия Владеть: навыками формирования информационной базы для решения проблем антикризисного управления, методами принятия решений в условиях кризиса операционной (производственной) деятельности организации
ПК-6	способен использовать количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований, принятия управленческих решений в области бизнеса Знать: совокупность ресурсов и систему показателей экономической безопасности объекта; организационно-управленческие проблемы предотвращения и преодоления кризиса; основные процедуры банкротства Уметь: применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала Владеть: методами антикризисного управления персоналом организации, финансового менеджмента и социального партнерства в условиях кризиса организации; методами количественного и ка-

	чественного анализа информации, прогнозирования, экономического обоснования и выбора управленческих решений
--	---

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
				СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
8 семестр						
ПК-3 ПК-6	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование	20,7	2,3	23
	Подготовка к дискуссии	Доклад	Дискуссия	2,7	0,3	3
	Самостоятельное решение задач	Решенная задача	Письменный отчет о решении разноуровневых и проблемных задач	4,5	0,5	5
	Выполнение контрольной работы	Текст контрольной работы	Контрольная работа	9	1	10
	Подготовка к тестированию	Тест	Тестирование	4,5	0,5	5
Итого за 8 семестр				54	6	60
Итого				54	6	60
ПК-3 ПК-6	Подготовка к экзамену	Экзамен	Вопросы к экзамену	24,3	2,7	27

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
8 семестр			
1	Контрольная точка № 1 (Практическое занятие № 5)	5	25
2	Контрольная точка № 2 (Практическое занятие № 7)	7	25
3	Контрольная работа	15	5
	Итого за 8 семестр		55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления с содержанием учебного курса.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы учебного курса и с какой глубиной раскрыты в конкретном учебном материале, а какие вообще опущены. Требуется творческое отношение и к самому содержанию дисциплины.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы и всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера, а также исторического экскурса в область изучаемой дисциплины. Все эти вопросы не составляют сути понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Изучаемая дисциплина имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия — это та база, на которой строится каждая наука. Понятия — узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым.

Студент должен понимать, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа создает для этого необходимые условия, помогает будущему высококвалифицированному специалисту овладеть технологией самостоятельного производства знаний.

В самостоятельной работе студентам приходится использовать литературу различных видов: первоисточники, монографии, научные сборники, хрестоматии, учебники, учебные пособия, журналы и др. Изучение курса предполагает знакомство студентов с большим объемом научной и учебной литературы, что, в свою очередь, порождает необходимость выработки у них рационально-критического подхода к изучаемым источникам.

Существует несколько форм ведения записей:

— план (простой и развернутый) — наиболее краткая форма записи прочитанного, представляющая собой перечень вопросов, рассматриваемых в книге или статье. Развернутый план представляет собой более подробную запись прочитанного, с детализацией отдельных положений и выводов, с выпиской цитат, статистических данных и т.д. Развернутый план — неоценимый помощник при выступлении с докладом на конкретную тему на семинаре, конференции;

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

Составление конспектов

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции.

Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

Тема 1 Теоретические основы антикризисного управления

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Понятие, характерные черты и этапы становления антикризисного управления.
2. Классические школы управления: вклад в теорию антикризисного управления.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1	1-4

Тема 6. Антикризисное управление персоналом. Социальное партнерство в антикризисном управлении

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом
2. Процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1	1-4

5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ

По основным темам дисциплины проводится собеседование в форме устного доклада студента. При подготовке к собеседованию необходимо ознакомиться с вопросами для собеседования по каждой теме. При подготовке рекомендуется использовать конспект лекций, соответствующую основную и дополнительную литературу.

Базовый уровень

Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления

1. Дайте определение сущности понятия «антикризисное управление».
2. Как проявляется ситуационный подход в антикризисном управлении?
3. Каковы рекомендации операционно-административной концепции применительно к антикризисному управлению?
4. В чем специфика проявлений школы человеческих отношений и поведенческих наук в кризисных ситуациях?
5. Чем привлекательны методы количественной школы в условиях кризиса экономики?
6. Как отражаются в антикризисном управлении положения школы организационной культуры?

Тема 2. Кризисы социально-экономической системы: понятие, сущность и типология

1. Динамическое равновесие: проблемы достижения.
2. Причины возникновения кризисов: сравнительная характеристика взглядов.
3. Соотношение понятий «экономический рост» и «расширенное воспроизводство»
4. Сравнительная характеристика неокейнсианства и неолиберализма.

Тема 3. Кризисы в развитии организации

1. Сущность и основные формы кризисного состояния промышленной фирмы.
2. По каким направлениям возможен выход промышленной фирмы из кризиса?
3. Основные симптомы предкатастрофического состояния предприятия. Можно ли их предвидеть?
4. Каким образом на менеджменте организации отражаются:
 - а) смена собственников;
 - б) смена форм собственности;
 - в) дробление организации;
 - д) изменение профиля деятельности.

Тема 4. Банкротство организации: нормативно-правовые основы

1. Опишите ситуацию банкротства с позиции субъекта и его окружения.
2. Какие факторы являются определяющими при составлении типологии банкротства?
3. В чем состоит разница экономического и юридического подхода к определению банкротства?
4. Каковы гарантии со стороны трудового законодательства для персонала кризисной организации?

Тема 6. Антикризисное управление персоналом. Социальное партнерство в антикризисном управлении

1. Система антикризисного управления персоналом организации.
2. Принципы антикризисного управления персоналом организации.

3. Социально-психологическая напряженность в кризисной ситуации.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативно-правовые акты - гарантия персонала кризисной организации

Тема 7. Менеджмент организации в ситуации кризиса

1. Главные задачи генерального менеджера кризисной фирмы.
2. Определите нежелательные действия генерального директора на первом этапе кризисного состояния фирмы.
3. Опишите специфику положения и функций управляющего кризисной фирмы и соответствующие этому требования к профессиональным и организаторским качествам кандидатов на эту должность.

Тема 8. Эффективность антикризисного управления организацией

1. Что представляет собой система сканирования внутренней и внешней среды фирмы?
2. Формы и методы поддержания баланса интересов субъектов экономических отношений кризисной фирмы.
3. В чем преимущество контроллинга по сравнению с другими формами управления для антикризисного менеджмента.
4. Должна ли санация стать альтернативой банкротства? Возможен ли переход предприятий от тех, кто смог купить, к тому, кто может им управлять?

Повышенный уровень

Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления

1. Как соотносятся положения и выводы классических школ с современными концепциями антикризисного управления?
2. Обрисуйте модель организации будущего как самоподдерживающей системы преодоления кризисных явлений и процессов в поступательном развитии и совершенствовании

Тема 2. Кризисы социально-экономической системы: понятие, сущность и типология

1. Закон Ле-Шателье: экономическая трактовка
2. Экономические колебания как элемент экономического роста.
3. Причины структурно-системного кризиса.

Тема 3. Кризисы в развитии организации

1. Причины и симптомы кризисного развития. Приведите примеры.
2. Назовите тенденции циклического развития организации и дайте оценку каждого из этапов цикла.
3. Когда повышается вероятность и опасность кризиса?

Тема 4. Банкротство организации: нормативно-правовые основы

1. Опишите изменения, которые произошли в нормативно-правовой базе банкротства.
2. Какова роль саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в процедуре банкротства субъектов рынка?

Тема 6. Антикризисное управление персоналом. Социальное партнерство в антикризисном управлении

1. Особенности управления персоналом на неплатежеспособных и ликвидируемых предприятиях.
2. Влияние профессиональных стандартов на кадровую политику и ее реформирование
3. Положительное влияние кризиса на кадровую стратегию рыночного субъекта.

Тема 7. Менеджмент организации в ситуации кризиса

1. Формы и методы самоанализа и саморазвития руководителя кризисной фирмы.
2. В каком образовании и какой специальной подготовке нуждается менеджер антикризисного управления?

Тема 8. Эффективность антикризисного управления организацией

1. Критерии и показатели эффективности управления.
2. Методы расчета экономической эффективности управленческого труда
3. Методы расчета эффективности системы управления.

6.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По следующим темам на практических занятиях выполняются разноуровневые задачи в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

№ темы	Название темы	Название задачи	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
5	Диагностика кризиса в деятельности организации	Оценка финансового состояния и вероятности банкротства хозяйствующего субъекта	Задача 4,5

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1	1-4

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИСКУССИИ

По теме 7 проводятся круглые столы, в ходе которых студенты должны аргументировано отстаивать свою точку зрения по заданным темам.

Круглый стол проводится с целью диагностики уровня закрепления новых знаний, оценки коммуникативных компетенций, умения приводить аргументы и контраргументы, формирование навыков публичного выступления. При диагностике результатов основными критериями являются:

демонстрация предварительной информационной готовности к обсуждению;
выступление с проблемным вопросом;
аргументация ответов на вопросы оппонентов;
формулировка критических замечаний и вопросов к выступающему.

В процессе подготовки к участия в круглом столе необходимо составить конспект источников литературы по следующим дискуссионным темам

Темы дискуссионных тем для круглого стола Базовый уровень

Тема 6. Антикризисное управление персоналом. Социальное партнерство в антикризисном управлении

1. Роль и значение социального партнерства в современных условиях хозяйствования
2. Совокупность интересов основных участников социального партнерства.
3. Законодательная основа регулирования социальных последствий системного кризиса
4. Основные стили ведения переговоров в ходе взаимодействия сторон конфликта.

Повышенный уровень

Тема 6. Антикризисное управление персоналом. Социальное партнерство в антикризисном управлении

1. Основные направления деятельности профсоюзных организаций в рамках антикризисного управления
2. Конфликт интересов, возникающих в сфере управления персоналом в период кризиса.
3. Направления совершенствования взаимодействия с профсоюзными организациями

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа представляет собой результат самостоятельного изучения дисциплины студентом, объемом 20-24 страницы рукописного текста, 10-15 страниц машинописного (компьютерного) текста.

Структура контрольной работы выглядит следующим образом:

1. Титульный лист
2. Теоретический вопрос;
3. Практическое задание;
4. Список используемой литературы
5. Приложения.

Ваш вариант определяется по последней цифре номера зачетной книжки и составляет теоретический вопрос и практическое задание.

Перечень теоретических вопросов

1. Антикризисное управление как элемент сложной системы управления.
2. Финансовый менеджмент как элемент антикризисного управления фирмой.
3. Банкротство как обязательный экономический элемент рыночной системы.
4. Особенности управления персоналом кризисных предприятий.

5. Теория и практика обнаружения «сигналов» приближения кризисного состояния фирмы.
6. Значение защиты работников несостоятельных предприятий.
7. Оценка вероятности банкротства.
8. Фиктивное и преднамеренное банкротство.
9. Методология анализа делового и финансового состояния фирмы.
10. Процедурный состав банкротства.

Практическое задание

«Системный экспресс-анализ в антикризисном менеджменте»

Методологический аспект

Целью экспресс-анализа является оценка финансовых результатов и состояния предприятия. Такой анализ проводится на базе интегральных оценок. Теория и практика используют разные способы обобщения неоднородных показателей. Самыми простыми выступают показатели, представляющие собой произведение или частное двух показателей (фондорентабельность это произведение фондоотдачи и рентабельности).

По своему содержанию экономические показатели представляют собой отображение реализуемых в хозяйственной системе действий, выбранных в процессе принятия решений. Любое вновь принятое решение находит свое отражение в динамике экономических показателей, поэтому в качестве признака упорядочения предлагается использовать их темпы или индексы роста или прироста.

Ранжированный ряд мер движения показателей позволяет выразить динамику показателей в их взаимном отношении, т.е. позволяет оценить свойство системы, которое ни одним из показателей в отдельности оценено быть не может.

Экономические величины, отображая общественно-экономические отношения, не могут не носить нормативного характера. В связи с этим аналитическая модель, должна не только описывать состояние хозяйственной системы заранее установленным образом, но и содействовать ее оценке для достижения лучших результатов управления. Ориентация на эталон требует построения нормативной модели, выступающей центральным звеном экспресс-анализа. Нормативные модели – это модели, которые отвечают на вопрос: как это должно быть. Они нацелены на достижение каких-то определенных состояний исследуемой системы.

Сознательно конструируя и контролируя динамику показателей, можно не только определить направления движения предприятия, но и управлять этим движением для достижения поставленных целей.

Лучшему динамическому состоянию предприятия соответствует нормативный (эталонный) порядок мер движения показателей, отображающих финансовое состояние и финансовые результаты деятельности предприятия. Такой нормативный порядок показателей представляет собой «идеальную модель» развития предприятия, которая может служить точкой отчета при оценке фактического динамического финансового состояния объекта.

Совокупность показателей, упорядоченных по темпам роста так, что поддержание этого порядка в реальной деятельности предприятия обеспечивает получение лучших финансовых результатов деятельности, называется **динамическим нормативом** финансово-

го состояния. Процесс формирования аналитической модели в виде динамического норматива включает в себя следующие шаги:

1. Выявление множества показателей, на базе которых будет сформирован динамический норматив.

Выбор конкретных показателей обуславливается целями экономического анализа и его основной направленностью.

2. Экономическая интерпретация темпов роста показателей.

Например, более быстрый рост численности работающих по сравнению с ростом фонда заработной платы соответствует ситуации снижения средней заработной платы на предприятии и т.д. Необходимо рассмотреть все возможные пары отобранных на первом этапе показателей.

3. Придание нормативного характера попарным соотношениям темпов роста показателей.

В динамическом нормативе упорядочение показателей должно осуществляться с ориентацией на экономические цели и нормативное упорядочение каждой пары должно быть обосновано.

4. Ранжирование или формирование графа предпочтений.

А. Ранжирование. Рассматривается какая-либо пара показателей, из которых выбирается тот, который должен расти быстрее. Берется третий показатель, сравнивается с более быстрым; выявляется более «быстрый» из них. Процедура повторяется до тех пор, пока не будет выбран один самый быстрый показатель. Он становится первым в искомом упорядочении. Результатом использования этого способа является упорядоченный ряд показателей, каждому из которых присваивается число-ранг, являющееся его номером в упорядочении.

В силу разнородности экономических показателей не все они могут быть непосредственно сравнимы, как с точки зрения интерпретации их соотношения, так и с точки зрения целевой их направленности, поэтому применение выше указанного способа упорядочения показателей не всегда оказывается возможным.

Б. Построение графа предпочтений. Вершины графа символизируют собой отобранные для модели показатели. Дуги графа символизируют отношение «быстрее» между показателями. Если при сравнении двух показателей выявляется соотношение, которое признается лучшим с точки зрения целей построения интегрального показателя, то в графе появляется дуга, соответствующая выявленному соотношению. Если соотношение темпов роста выбранных двух показателей не поддается интерпретации, то в графе будет отсутствовать дуга, соединяющая соответствующие вершины. Далее выбирается другая пара показателей и т.д. Чем больше отношение «быстрее» удастся выявить, тем «более» комплексным и системным будет интегральным показатель. В идеальном случае интерпретируются и упорядочиваются все возможные пары показателей, в результате чего в графе каждая вершина оказывается связанной дугой с каждой. В этом случае получается строгое (линейное) упорядочение показателей, когда каждому показателю может быть присвоен ранг (по смыслу построения – это нормативный ранг – рис.1.).

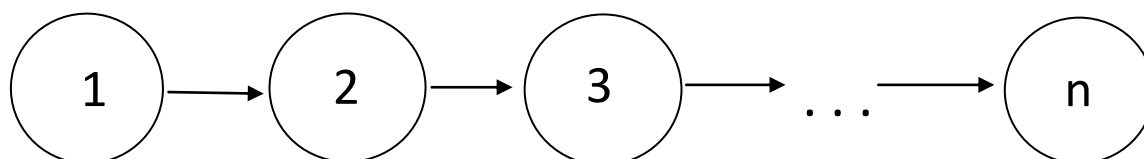


Рис. 1. Схема линейного упорядочения показателей

Если не удастся выявить отношения «быстрее» между всеми парами показателей, тогда с помощью моделирования может быть построен граф предпочтений (рисунок 2).

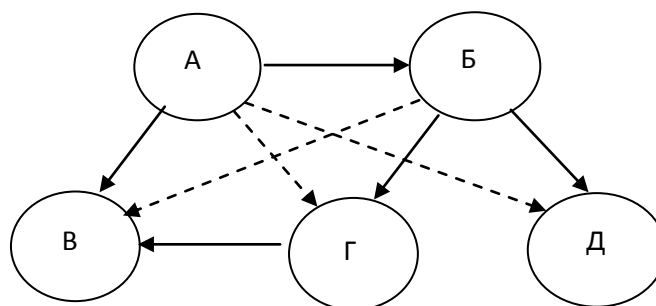


Рис. 2. Граф предпочтений G

Кроме парных соотношений при построении графа предпочтений можно использовать содержательный анализ соотношений и большего числа показателей. Кроме этого, увеличение числа целевых установок, задаваемых соотношениями между темпами роста показателей, можно получить, используя принцип транзитивности, так если А быстрее Б, а Б быстрее Г, то А быстрее Г. Формально процесс увеличения установок представляется как процесс построения «замыкания графа», т.е. включение в граф всех дуг, отображающих отношения «быстрее», выявленные на основе свойства транзитивности (пунктирные стрелки на рисунке 2). Графическое изображение при большом числе показателей и дуг – весьма ненаглядно. Средством наглядного представления графа может служить матрица, каждый элемент которой отображает нормативное соотношение показателей. Построенная таким образом матрица по аналогии с графом называется матрицей предпочтений. Для полноты отображения в матрице представлены элементы, соответствующие как целевым соотношениям «быстрее», так и «медленнее», хотя очевидно, что соотношение «медленнее» однозначно определяется соотношением «быстрее» при рассмотрении показателей в другом порядке. Матрица предпочтений задается следующим образом. Каждый элемент матрицы находится на пересечении определенной строки и определенного столбца, которым соответствуют определенные показатели. Если показатель, находящийся в строке, должен расти быстрее показателя, находящегося в столбце, то на пересечении строки и столбца указывается соответствующий финансово-оперативный коэффициент. Если наоборот, то соответствующий элемент матрицы отмечается знаком «-». Такая методика может играть роль нормативной и дескриптивной модели (когда упорядочиваются фактические темпы роста показателей). Оценка близости нормативного и фактического порядков показателей дает показатель, на базе которого могут проводиться сравнения, являющиеся ядром экономического анализа. Это сравнение служит оценкой финансово-экономической устойчивости предприятия.

Методика расчета оценки устойчивости для нелинейного ДН включает в себя следующие шаги..

1. Рассчитываются темпы роста показателей за анализируемый интервал времени:

$$T(\Pi_i) = \frac{\Pi_i^o}{\Pi_i^6} \quad (1),$$

где: Π_i^o , Π_i^6 - абсолютные значения в отчетном и базисном периодах соответственно;

$T(\Pi_i)$ – темп роста i-го показателя в отчетном периоде;

2. Построение матрицы $E = \{e_{ij}\}_{n \times n}$ эталонных соотношений между темпами роста показателей (ДН):

$$e_{ij} = \begin{cases} 1, \text{если } T(\Pi_i) > T(\Pi_j) \\ -1, \text{если } T(\Pi_i) < T(\Pi_j) \\ 0, \text{если } _ \text{эталонное } _ \text{соотношение } _ \\ \text{между } T(\Pi_i) _ \text{и } T(\Pi_j) _ \text{неустановлено,} \end{cases} \quad (2),$$

где: n – число показателей в ДН;

e_{ij} - элемент матрицы эталонных соотношений между темпами роста показателей;

i, j – номера показателей;

Π_i, Π_j - показатели;

3. Построение матрицы фактических соотношений темпов роста показателей $F = \{f_{ij}\}_{n \times n}$:

$$f_{ij} = \begin{cases} 1, \text{если } T(\Pi_i) > T(\Pi_j) \\ -1, \text{если } T(\Pi_i) < T(\Pi_j) \\ 0, \text{если } T(\Pi_i) = T(\Pi_j), \end{cases} \quad (3),$$

где: f_{ij} – элемент матрицы фактических соотношений между темпами роста показателей

4. Построение матрицы совпадений фактических и эталонных соотношений темпов роста показателей $B = \{b_{ij}\}_{n \times n}$:

$$b_{ij} = \begin{cases} 1, _ \text{если } _ e_{ij} = 1 _ \text{одновременно } _ c _ f_{ij} \geq 0; _ \text{или} \\ _ \text{если } _ e_{ij} = -1 _ \text{одновременно } _ c _ f_{ij} \leq 0; \\ 0, _ \text{в } _ \text{остальных } _ \text{случаях;} \end{cases} \quad (4),$$

где: b_{ij} – элемент матрицы совпадений фактического и эталонного соотношения темпов роста показателей

5. Расчет оценки близости фактических и эталонных соотношений показателей по темпам их роста:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |e_{ij}|} \quad (5),$$

где: Y – оценка финансово-экономической устойчивости предприятия.

При движении предприятия от периода к периоду оценка устойчивости может расти или уменьшаться. При этом рост оценки устойчивости не означает, что на предприятии произошли только положительные изменения, т.е. изменения, вызвавшие выполнение тех эталонных соотношений, которые раньше не выполнялись. Рост оценки устойчивости может сопровождаться и новыми нарушениями соотношений, установленных в ДН. В связи с этим наряду с оценкой устойчивости рассчитывается оценка изменчивости финансового состояния, характеризующая изменение структуры выполненных и невыполненных эталонных соотношений с точки зрения направленности изменений на реализацию финансовых целей, заданных в ДН. В случае нелинейности ДН эта оценка рассчитывается следующим образом:

1. Строится матрица изменчивости динамики показателей $D = \{d_{ij}\}_{n \times n}$, в которой отражается направленность изменений соотношений темпов роста показателей, формирующих ДН.

$$d_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } b_{ij}^o > b_{ij}^{\bar{o}}; \\ -1, & \text{если } b_{ij}^o < b_{ij}^{\bar{o}}; \\ 0, & \text{в остальных случаях,} \end{cases} \quad (6)$$

где: d_{ij} – элемент матрицы изменчивости динамики показателей.

2. Расчет оценки изменчивости режима деятельности предприятия (И):

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n d_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |d_{ij}|} \quad (7),$$

Оценка устойчивости и изменчивости являются измерителями, независимыми друг от друга. При необходимости можно рассчитать интегральную оценку финансово-экономической стабильности предприятия (С):

$$C = Y^{\frac{2}{I+1}} \quad (8),$$

Оценка стабильности совпадает с оценкой устойчивости в случае, если оценка изменчивости равна 1. При уменьшении оценки изменчивости до -1 оценка стабильности уменьшается до 0. Таким образом, оценка экономической стабильности предприятия есть оценка устойчивости предприятия, скорректированная на изменчивость его режима деятельности.

Логика анализа финансово-экономического состояния предприятия требует взаимоувязанного рассмотрения экономических показателей. Глубоким экономическим анализом является факторный анализ, под которым понимается постепенный переход от исходной факторной системы к конечной факторной системе (или наоборот). Сформированный ДН можно рассматривать как факторную систему (модель). Влияние каждого фактора на при-

рост оценки устойчивости (являющейся результативным показателем) можно определить следующим образом:

$$\Delta Y(\Pi_i) = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}^o - \sum_{j=1}^n b_{ij}^{\bar{o}}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |e_{ij}|}, \quad (9)$$

при этом достигается полное факторное разложение прироста результативного показателя финансовой устойчивости:

$$\Delta Y = \sum_{i=1}^n \Delta Y(\Pi_i), \quad (10)$$

Из решения основной задачи факторного анализа следует решение двух других задач. *Во-первых*, можно определить, на сколько процентов по отношению к базисному уровню изменилась оценка устойчивости под воздействием динамики i -го показателя:

$$\alpha_i = \frac{\Delta Y(\Pi_i)}{Y^{\bar{o}}} \times 100\% \quad (11)$$

Во-вторых, определяется доля прироста (снижения) оценки устойчивости, обусловленного динамикой i -го показателя:

$$\beta_i = \frac{\Delta Y(\Pi_i)}{\Delta Y} \times 100\% \quad (12)$$

Поскольку оценка финансовой устойчивости предприятия по своей сути является оценкой динамической, то имеется возможность осуществить факторное разложение не только ее прироста, но и ее абсолютного значения.

В модели оценки устойчивости предусматривается, что динамика показателей-факторов либо поддерживает нормативно установленное динамическое состояние, либо ухудшает его

В случае нелинейного ДН для выявления снижения оценки устойчивости под воздействием динамики отдельного показателя необходимо сформировать матрицу нарушений $V = \{v_{ij}\}_{n \times n}$, которая строится следующим образом:

$$v_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } e_{ij} = 1 \text{ одновременно } c_{ij} = -1; \text{ или} \\ -1, & \text{если } e_{ij} = -1 \text{ одновременно } c_{ij} = 1; \\ 0, & \text{в остальных случаях.} \end{cases} \quad (13),$$

где: v_{ij} – элемент матрицы нарушений.

Снижение оценки устойчивости под воздействием влияния отдельного k -го показателя рассчитывается следующим образом:

$$Y^*(\Pi_k) = \frac{\sum_{j=1}^n v_{kj}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |e_{ij}|} \quad (14)$$

Полное факторное разложение оценки устойчивости при независимом рассмотрении показателей-факторов имеет вид:

$$Y = 1 - \sum_{k=1}^n Y^*(\Pi_k) \quad (15)$$

Доля влияния каждого показателя на общее снижение оценки устойчивости:

$$\delta_k = \frac{Y^*(\Pi_k)}{\sum_{i=1}^n Y^*(\Pi_k)} \times 100\% \quad (16)$$

Выявление резервов роста финансовой устойчивости, изменчивости и стабильности необходимо дополнить выявлением основных проблем, ими порождаемых. Средством выявления проблем служит матрица нарушений (инверсий). Регулярные нарушения выявляются на основе построения «суммарной» матрицы нарушений $S = \{s_{ij}\}$:

$$s_{ij} = \sum_{t=1}^K v_{ij}^t \quad (17),$$

где: t – номер анализируемого периода;

K – число анализируемых периодов;

i, j – номера показателей в ДН;

v_{ij} – элемент матрицы нарушений;

s_{ij} – элемент «суммарной» матрицы нарушений.

В заключении следует отметить, что экспресс-анализ на основе использования ДН позволяет выявить факторы и проблемы и упорядочить их с точки зрения очередности воздействия на факторы с целью разрешения как уже возникших проблем, так и по предотвращению появления новых.

Используя методику экспресс-анализа, менеджеры могут определить, какие показатели или их соотношения имеют наибольшее воздействие на обобщающие показатели финансового положения предприятия, и смогут сосредоточить внимание на решении первоочередных проблем. При этом, исходя из того, что экономическая стратегия и тактика не являются суммой изолированных решений, необходимо, чтобы каждое хозяйственное решение было неотъемлемой частью продуманной и принятой стратегии.

Варианты практического задания на тему “Системный экспресс-анализ в антикризисном управлении»

№ в-та	ПОКАЗАТЕЛИ																	
	Б			Пд			ДСФВк			КР			КЗк			С6О6С		
	1кв	2кв	3кв	1кв	2кв	3кв	1кв	2кв	3кв	1кв	2кв	3кв	1кв	2кв	3кв	1к	2к	3кв
1	210211	205142	211221	2314	2201	2000	4880	2140	3408	130723	128549	132400	34305	32290	30518	740	320	680
2	202370	210234	212742	2340	3489	2390	4343	4343	4001	130270	130000	120984	28349	29477	30921	693	697	697
3	328702	309841	307528	4325	4558	4666	3900	5280	4774	180765	180620	180765	32900	32900	33333	300	300	300
4	170408	150201	150202	1280	1140	1299	4778	4700	4700	132341	137974	132341	47780	44200	44200	923	923	915
5	180572	181570	190764	1333	1333	1480	3894	3890	3800	97820	97820	96740	47893	47893	47893	940	973	940
6	190754	190754	190754	1527	1500	1500	5201	5000	5202	173490	170200	170200	53497	48999	53400	594	589	590
7	267283	267950	272405	1610	1720	1600	2900	2940	2910	201328	201001	200300	72200	81111	72200	472	476	479
8	252494	250480	242317	1913	1893	1850	9321	9808	9779	188880	188880	188880	12567	12500	12430	220	215	211
9	242505	234201	242608	3793	3799	3813	7294	7290	7280	199300	199420	199593	12728	12890	12943	113	149	123
10	222777	233420	222900	8924	8920	8935	6734	6728	6759	152783	152804	152840	35420	35472	35000	832	837	837

Задание по контрольной работе выдается в сроки, установленные учебным планом. Работа выполняется студентом в течение учебного семестра, в соответствии с календарным графиком.

Вариант контрольной работы выбирается из перечня вопросов контрольных работ в соответствии с последней и предпоследней цифрой зачетной книжки студента.

Далее студентом составляется план выполнения контрольной работы. При подборе литературы целесообразно определить те источники, которые позволят наиболее полно раскрыть тематику вопроса. Широкий круг привлекаемой литературы самостоятельная, аналитическая работа с нею позволяют реализовать главное требование контрольной работы - углубленное изучение дисциплины с элементами научного творчества.

В часы консультаций студент может обращаться к преподавателю с вопросами, возникающими в процессе подготовки вопросов.

Контрольная работа должна быть выполнена в стандартной тетради, с выделением полей для пометок преподавателя или же в печатном варианте на листах А4 (210x297 мм), шрифт - Times New Roman, размер – 14, интервал -1,5.

Страницы контрольной работы нумеруют арабскими цифрами.

Титульный лист оформляется по установленному образцу.

На титульном листе ставится дата сдачи – регистрации контрольной работы в деканате, дата проверки контрольной работы преподавателем, результат проверки контрольной работы «зачтено», «не зачтено».

Цифровой материал оформляется в виде таблиц. Содержательный заголовок должен быть помещен над таблицей. Над правым верхним углом таблицы и заголовком пишут номер таблицы. Рисунки и таблицы имеют сквозную единую нумерацию. Таблицы и рисунки должны размещаться сразу после ссылки на них в тексте. Формулы, помещенные в тексте, имеют сквозную (единую) нумерацию арабскими цифрами. Номер формулы следует заключать в круглые скобки и помещать на правой стороне листа на уровне нижней строки формулы, к которой он относится.

Расшифровка значений символов и числовых коэффициентов должна производиться в тексте непосредственно под формулой в той последовательности, в какой они даны в формуле. Значение символа и смыслового коэффициента следует писать с новой строки. Первую строку расшифровки начинают со слова “где”, двоеточие после него не ставится.

В список литературы должны быть включены все источники, опубликованные в печати, которые использованы при написании контрольной работы. При оформлении списка литературы указывают: фамилию и инициалы автора, название книги, место издания, издательство и год издания, количество страниц. Фамилия автора пишется в именительном падеже. Если авторов несколько, то их фамилии с инициалами указывают, в той последовательности, как они печатаются в книге. При наличии трех и более авторов допускается писать фамилию и инициалы только первого из них, а затем слова и др.

Заглавие книги приводится в том виде, как оно написано на титульном листе. Место издания пишется полностью в именительном падеже; сокращенное только для городов Москва (М) и Санкт-Петербург (СПб).

Сведения в статье из журнала и т.п. включают: фамилию, инициалы автора, название статьи, наименование издания, год выпуска, номер издания.

Каждый источник в списке литературы имеет свой порядковый номер строго по алфавиту. При упоминании в тексте контрольной работы использованного источника, указывают его порядковый номер в квадратных скобках и соответствующую страницу. Например: [4, с.116]

Контрольная работа заслуживает оценки «зачтено» в том случае, если студент показал достаточные знания рассматриваемой проблемы антикризисного управления организацией, произвел анализ финансового состояния и выявил вероятность банкротства, проводил их соответствующими выводами, успешно защитил контрольную работу.

Контрольная работа заслуживает оценки «незачтено» в том случае, если студент не показал достаточные знания рассматриваемой проблемы антикризисного управления организацией, не произвел анализ финансового состояния и не выявил вероятность банкротства.

9.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Изучение дисциплины «Антикризисное управление» завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций по дисциплине, учебники и учебные пособия (из списка основной и дополнительной литературы) или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Знать

- 1.Понятие, природа и функции кризисов социально-экономических систем
- 2.Типология кризисов в социально-экономических системах
- 3.Причины кризисов, их классификация
- 4.Факторы кризисов различного типа. Симптомы возникновения кризиса.
- 5.Кризис как «переходный период» в жизненном цикле организации.
- 6.Основные концепции причин цикличности и возникновения кризисов экономического развития
- 7.Кризис как фаза циклов развития экономики
- 8.Потребность и необходимость в антикризисном управлении
9. Общая характеристика протекания и возможных последствий экономического и финансового кризисов
- 10.Концепции понимания сущности антикризисного управления в «широком» и «узком» смысле.
- 11.Системный подход к проблеме возникновения кризисов в организации
- 12.Объекты, субъекты и предмет антикризисного управления
- 13.Цели и задачи антикризисного управления
- 14.Особенности и принципы антикризисного управления
- 15.Антикризисное управление на различных фазах экономического цикла
- 16.Фазы кризисного процесса в организации
- 17.Значение и виды антикризисных стратегий
- 18.Разработка антикризисной стратегии организации
- 19.Реализация выбранной антикризисной стратегии
- 20.Предупреждение кризисных ситуаций на экономически значимых предприятиях

21. Законодательное регулирование банкротства
23. Виды государственного антикризисного регулирования
24. Понятие и виды банкротства
25. Признаки банкротства в соответствии с законодательством
26. Процедуры банкротства в современном законодательстве
27. Понятие и виды финансового кризиса
- Уметь, владеть**
28. Меры по восстановлению платежеспособности должника
29. Методы и этапы диагностики финансового кризиса предприятия
30. Параметры, этапы и методы диагностики банкротства
31. Оценка финансового состояния предприятия, критерии для определения структуры баланса.
32. Модели прогнозирования банкротства.
33. Меры по предупреждению банкротства организации
34. Анализ и порядок оценки коэффициентов ликвидности
35. Понятие и классификация антикризисных мероприятий
36. Кадровая политика в условиях кризиса.
37. Зарубежный опыт прогнозирования несостоятельности (банкротства) экономических систем
38. План финансового оздоровления предприятия
39. Законодательные нормы, обеспечивающие защиту интересов собственника должника и его учредителей.
40. Определение целей реструктуризации предприятия
41. Специфика работы основных функциональных подразделений предприятия в период проведения реструктуризации
42. Содержание фаз кризиса финансовой несостоятельности (банкротства).
44. Маркетинговые коммуникации в системе антикризисного управления предприятием
45. Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления
46. Принципы антикризисного управления персоналом
47. Антикризисная политика в управлении персоналом
48. Основные задачи и направления комплексной реструктуризации предприятия
49. Роль инновационной стратегии в антикризисном управлении
50. Антикризисная инвестиционная политика

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн.
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление
Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с.

Дополнительная литература:

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с.
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:

1. <http://ecsocman.hse.ru> - официальный сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент».
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru) - официальный сайт федерального портала «Российское образование».
3. <http://fcior.edu.ru> - официальный сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов.
4. <http://elibrary.ru> - официальный сайт научной электронной библиотеки