

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические указания к семинарским занятиям,
варианты контрольной работы по дисциплине "Антикризисное управление" для студентов 5, 6 курсов
дневной и заочной форм обучения
по специальностям 061100, 061120

Тамбов

◆ Издательство ТГТУ ◆
2004

ББК 331.5
УДК У9(2)42
К66

Р е ц е н з е н т

Доктор экономических наук, профессор
В.Д. Жариков

С о с т а в и т е л ь

Е.М. Королькова

К66 Антикризисное управление: Метод. указ. к семинарским занятиям и варианты контрольной работы / Сост. Е. М. Королькова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 36 с.

Приведены программа курса, учебно-тематический план, планы семинарских занятий и методические указания к ним, варианты заданий контрольной работы, методические указания по выполнению и требования по оформлению контрольной работы, перечень вопросов для самоконтроля.

Предназначены для студентов 5, 6 курсов дневной и заочной форм обучения по специальностям 061100, 061120.

ББК 331.5
УДК У9(2)42

© Тамбовский государственный
технический университет (ТГТУ), 2004

Учебное издание

КОРОЛЬКОВА Елена Митрофановна

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические указания

Редактор М. А. Евсейчева
Инженер по компьютерному макетированию М. Н. Рыжкова

Подписано к печати 15.03.2004
Формат 60 × 84 / 16. Бумага офсетная. Печать офсетная
Гарнитура Times New Roman. Объем: 2,09 усл. печ. л.; 2,00 уч.-изд. л.
Тираж 50 экз. С. 212^М

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

Термин "антикризисное управление" возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании российской экономики и постепенном вхождении России в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и получило название "антикризисного".

Обострение кризиса в России вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Это заказ практики. С другой стороны тенденции развития науки управления ведут к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосылками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, который не исключает его как из настоящего, так и из будущего. Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только процесс развития экономики рождает кризисные ситуации.

Наступление кризиса определяется реальными тенденциями развития производства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции. Глубина и характер кризиса зависят от управления, т.е. возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития.

Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который в свою очередь определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Вот почему в процессе подготовки менеджеров возникла потребность изучать специальный курс "Антикризисное управление".

1 ПРОГРАММА КУРСА "АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ"

1.1 КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ

Т е м а 1. Кризисы в социально-экономическом развитии.

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения. Типология кризисов. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Человеческий фактор антикризисного управления.

Т е м а 2. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов.

Сущность и закономерности экономических кризисов. Причины экономических кризисов. Фазы цикла и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика.

Т е м а 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Т е м а 4. Кризисы в системе государственного управления.

Механизм государственной власти и кризисы системы управления. Причины и последствия кризисов государственного управления. Системный кризис государственного управления. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.

Т е м а 5. Кризисы в развитии организации.

Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации. Возникновение кризисов в развитии организации. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.

1.2 ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т е м а 6. Основные черты антикризисного управления.

Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.

Т е м а 7. Диагностика кризисов в процессе управления.

Основные параметры диагностирования. Этапы диагностики кризиса. Методы диагностики кризиса. Информация в диагностике. Диагностика банкротства предприятия.

Т е м а 8. Маркетинг в антикризисном менеджменте.

Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

Т е м а 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.

Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Организация осуществления антикризисной стратегии.

Т е м а 10. Банкротство и ликвидация организации (предприятия).

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

1.3 КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т е м а 11. Риски в антикризисном управлении.

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

Т е м а 12. Инновации в антикризисном управлении.

Инновационный процесс как фактор антикризисного управления. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса. Инновационные проекты, критерии их отбора.

Т е м а 13. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

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

Т е м а 14. Технологии антикризисного управления.

Понятие технологии антикризисного управления. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.

1.4 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т е м а 15. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.

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

Т е м а 16. Антикризисное управление персоналом организации.

Антикризисные характеристики управления персоналом. Система антикризисного управления персоналом. Антикризисная политика в управлении персоналом. Принципы антикризисного управления персоналом.

Т е м а 17. Менеджер по антикризисному управлению.

Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении. Модель менеджера антикризисного управления. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.

1.5 ПРОФСОЮЗЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т е м а 18. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.

Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.

Т е м а 19. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

"Новый курс" Ф.Д. Рузвельта – программа вывода американской экономики из кризиса. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

2 УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО КУРСУ "АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ"

1) Для студентов 5 курса дневной формы обучения (срок обучения – один семестр); лекции – 34 часа, практические занятия – 17 часов, самостоятельная работа студентов – 49 часов, всего: 100 часов.

№ п/п	Наименование темы	Всего, ч	Лекции	Практические, семинарские занятия	Форма контроля
1	Кризисы в социально-экономическом развитии	3	2	1	опрос
2	Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов	3	2	1	опрос
3	Государственное регулирование кризисных ситуаций	3	2	1	опрос
4	Кризисы в системе государст-		–	–	доклады

	венного управления *				
5	Кризисы в развитии организации	3	2	1	опрос
6	Основные черты антикризисного управления	3	2	1	опрос
7	Диагностика кризисов в процессе управления	4	2	2	опрос, доклады
8	Маркетинг в антикризисном менеджменте	4	2	2	опрос, доклады
9	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	4	4	–	доклады

Продолжение табл.

№ п/п	Наименование темы	Всего, ч	Лекции	Практические, семинарские занятия	Форма контроля
10	Банкротство и ликвидация организации (предприятия)	4	4	–	доклады
11	Риски в антикризисном управлении	4	2	2	опрос, доклады
12	Инновации в антикризисном управлении	4	2	2	опрос, доклады
13	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	4	2	2	опрос, доклады
14	Технологии антикризисного управления	5	4	1	опрос
15	Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении *		–	–	доклады
16	Антикризисное управление персоналом организации *		–	–	доклады
17	Менеджер по антикризисному управлению	3	2	1	опрос
18	Роль профсоюзов антикризисном управлении *		–	–	доклады

19	Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой*		–	–	доклады
	Итого:	51	34	17	
	Итоговый контроль				зачет

* Темы вынесены на самостоятельное изучение.

2) Для студентов 6 курса заочной формы обучения (срок обучения – один семестр); лекции – 10 часов, практические занятия – 4 часа.

№ п/п	Наименование темы	Всего, ч	Лекции	Практические, семинарские занятия	Форма контроля
1	Основные черты антикризисного управления	3	2	1	опрос
2	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	3	2	1	опрос
3	Банкротство и ликвидация организации (предприятия)	2	2	–	
4	Риски в антикризисном управлении	3	2	1	опрос
5	Технологии антикризисного управления	3	2	1	опрос
	Итого:	14	10	4	
	Итоговый контроль				зачет

3 ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО КУРСУ "АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ"

Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии

Вопросы для обсуждения

- 1 Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
- 2 Каковы причины возникновения кризиса?
- 3 Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?

- 4 В чем проявляется человеческий фактор кризиса?
- 5 Каковы объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления?

Рекомендуемая литература

- 1 **Абдеев Р.Ф.** Философия информационной цивилизации. М.: ВЛАДОС, 1994.
- 2 **Друкер П.Ф.** Новые реальности. М., 1994.
- 3 **Карлоф Б., Седерберг С.** Вызов лидеров: Пер. со швед. М.: Дело, 1996.
- 4 **Корпоративное** управление: Владельцы, директора и наемные работники, акционерные общества / Под ред. Марека Хесселя. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
- 5 **Юданов А.Ю.** Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.
- 6 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 2. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов

Вопросы для обсуждения

- 1 Когда и почему появилась возможность экономических кризисов?
- 2 Назовите основные причины экономических кризисов?
- 3 Каковы фазы циклов и как они проявляются?
- 4 Виды экономических кризисов, в чем их различия?
- 5 Современные тенденции динамики экономических кризисов?

Рекомендуемая литература

- 1 **Гэлбрейт Дж.** Экономические теории и цели общества. М.: Прогресс, 1979.
- 2 **Кейнс Дж. М.** Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978.
- 3 **Государственное** регулирование экономики в современном мире. М.: Наука, 1989.
- 4 **Экономическая** теория национальной экономики и мирового хозяйства. М., 1997.
- 5 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций

Вопросы для обсуждения

- 1 Назовите хозяйствующие субъекты. Укажите их цели и задачи, возможные причины неудач и нарушения равновесия в условиях рынка.
- 2 Дайте определение кризиса. Какая существует классификация кризисов с точки зрения современной теории регуляции?
- 3 Изложите письменно известные вам определения, раскрывающие сущность регулирования, из работ российских (советских) авторов.
- 4 Назовите основные признаки выхода из кризисных ситуаций. Можно ли их дополнить?
- 5 В каких сферах и каким образом государство осуществляет свои управленческие функции?
- 6 Назовите виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Чем, по вашему мнению, обусловлена их типология?

- 7 Укажите механизм нормативно-законодательного регулирования кризисных ситуаций. Что, на ваш взгляд, можно было бы в нем изменить или дополнить?
- 8 Перечислите основные направления финансового регулирования кризисных ситуаций.
- 9 Почему промышленная политика рассматривается как вид государственного регулирования кризисных ситуаций?
- 10 Почему в условиях кризиса требуется усиление социальной ориентации государственного регулирования и каким образом оно достигается?

Рекомендуемая литература

- 1 **Абалкин Л.** К цели через кризис. М.: Луч, 1992.
- 2 **Буайе Робер.** Теория регуляции: Критический анализ: Пер. с фр. М.: РГГУ, 1997.
- 3 **Вопросы** бюджетно-налогового федерализма в России и США. М., 1996.
- 4 **Воркуев Б.Л.** Ценность, стоимость и цена. М.: Изд-во МГУ им. М.В. Ломоносова, 1995.
- 5 **Гражданский** кодекс Российской Федерации М., 1997.
- 6 **Заработная** плата. Будапешт: Международное бюро труда, 1997.
- 7 **Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Тамбовцев В.Л.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.
- 8 **Маевский В.И.** Макроэкономические аспекты становления социально-рыночного хозяйства М.: ИЭ РАН, 1998.
- 9 **Медведев В.А.** Социальные императивы современной экономики и российские реалии. М.: ИЭ РАН, 1998.
- 10 **Российская** экономика в 1996 году: тенденции и перспективы. М.: ИЭППП, 1996.
- 11 **Рынок** труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе / Под ред. Никола-са Барра. М., 1997.
- 12 **Самуэльсон П.А.** Экономика. М.: Прогресс, 1993.
- 13 **Шаккум М.Л.** Экономика России: От кризиса к стабильности и устойчивому росту. М.: Глобус, 1999.
- 14 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 4. **Кризисы в системе государственного управления**

Вопросы для обсуждения

- 1 Каково содержание понятия "государственная власть"? Охарактеризуйте ее возможные источники и ресурсы в демократическом обществе.
- 2 Каковы юридическая и социологическая составляющие понятия "легитимность власти"?
- 3 Охарактеризуйте содержание понятия "кризис государственной власти". Каковы его проявления?
- 4 Как вы понимаете сущность термина "управление политическим конфликтом" и процесса управления политическим конфликтом?
- 5 Какие направления и меры преодоления современного кризиса государственной власти в России вам представляются необходимыми, первоочередными?

Рекомендуемая литература

- 1 **Атаманчук Г.В.** Новое государство: поиски, иллюзии, возможности. М.: Славянский диалог, 1996.
 - 2 **Государственное** и муниципальное управление: Справочник / Под ред. Н.И. Глазуновой, Ю.М. Забродина, А.Г. Поршнева. М.: Магистр, 1997.
 - 3 **Иванов В.Н., Мальцев В.А., Чертаев М.А.** Россия: к концепции развития общества и политической власти. М.: Н. Новгород, 1996.
 - 4 **Политологический** словарь: В 2 ч. Ч. II. М.: Луч, 1996.
 - 5 Россия: **политические противоборства и поиск согласия.** М.: РАУ, Российская академия политической науки, 1998.
 - 6 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Т е м а 5. **Кризисы в развитии организации**

Вопросы для обсуждения

- 1 Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
- 2 Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
- 3 Каковы причины и симптомы кризисного развития? Дайте примеры.
- 4 Назовите тенденции циклического развития организации и дайте оценку каждого из этапов цикла.
- 5 Когда повышается вероятность и опасность кризиса?

Рекомендуемая литература

- 1 **Корпоративное** управление. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
- 2 **Саймон Г. и др.** Менеджмент в организациях: Пер. с англ. М.: Экономика, 1995.
- 3 **Экономическая** стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1995.
- 4 **Юданов А.Ю.** Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.
- 5 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 6. **Основные черты антикризисного управления**

Вопросы для обсуждения

- 1 Дайте примеры относительно управляемых и неуправляемых процессов.
- 2 Что представляет собой антикризисное развитие?
- 3 Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?
- 4 Каковы основные черты антикризисного управления?
- 5 Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
- 6 В чем проявляется эффективность антикризисного управления?

Рекомендуемая литература

- 1 **Грабовый П.Г. и др.** Риски в современном менеджменте. М.: Алане, 1994.
- 2 **Лунев В.Л.** Тактика и стратегия управления фирмой. М.: ЗАО "Финпресс", 1997.
- 3 **Управление** инвестиционным проектом: Опыт IBM: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
- 4 **Шредер Г.А.** Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. М.: АО "Интерэксперт", 1994.
- 5 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 7. **Диагностика кризисов в процессе управления**

Вопросы для обсуждения

- 1 Какие признаки свидетельствуют о приближающемся кризисе? Нужна ли диагностика кризиса?
- 2 Можно ли при помощи диагностического анализа установить степень кризисного состояния, его происхождение, динамику развития?
- 3 Как и когда диагностируется кризис?
- 4 Каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации? В чем проявляется необходимость постановки диагноза кризисного состояния для ее стратегии?
- 5 Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?

Рекомендуемая литература

- 1 **Белюсов А.Р.** Российская экономика в условиях системного кризиса: состояние и перспективы развития // Проблемы прогнозирования. 1996. № 2.
- 2 **Дмитриева О.Г.** Региональная экономическая диагностика. СПб.: Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 1992.
- 3 **Нормативно-методические материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий.** М.: АКДИ, 1994.
- 4 **Яременко Ю.В.** Причины и последствия экономического кризиса // Проблемы прогнозирования. 1997. № 4.
- 5 **Антикризисное управление: Учеб.** / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 8. Маркетинг в антикризисном менеджменте

Вопросы для обсуждения

- 1 Какова роль маркетинга в антикризисном управлении?
- 2 Охарактеризуйте комплекс маркетинга. Каковы критерии выбора целей маркетинга в антикризисном менеджменте?
- 3 По каким критериям различаются стратегии маркетинга?
- 4 Что такое маркетинговая среда? Каковы основные факторы, учитываемые при оценке предкризисного состояния фирмы?
- 5 Назовите виды рекламы, используемой в российском менеджменте.

Рекомендуемая литература

- 1 **Ансофф И.** Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
- 2 **Афанасьев М.П.** Маркетинг стратегия и практика фирмы. М.: Финстатинформ, 1995.
- 3 **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
- 4 **Котлер Филипп.** Основы маркетинга М.: Прогресс, 1992.
- 5 **Общий и специальный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. А.Г. Гапоненко, А.Н. Панкрухина.** М.: РАГС, 1997.
- 6 **Панкрухин А.П.** Теория и практика маркетинга. М.: РАГС, 1993.
- 7 **Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина.** СПб.: Специальная литература, 1996.
- 8 **Теория и практика антикризисного управления: Учеб.** / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 1996.
- 9 **Юданов А.Ю.** Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.
- 10 **Антикризисное управление: Учеб.** / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

- 1 Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
- 2 Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования, дайте их краткую характеристику.
- 3 Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?
- 4 Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Предложите свою стратегию из десяти управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса.

Рекомендуемая литература

- 1 **Боумэн К.** Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
- 2 **Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент: Учеб. М.: Высшая школа, 1994.
- 3 **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1996.
- 4 **Менеджмент в России и за рубежом.** 1998. № 1.
- 5 **Проблемы теории и практики управления.** 1997. № 6.
- 6 **Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Т е м а 10. Банкротство и ликвидация организации (предприятия)

Вопросы для обсуждения

- 1 Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
- 2 Роль и деятельность арбитражного суда.
- 3 Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
- 4 Ликвидация обанкротившихся предприятий.
- 5 Всегда ли банкротство большая неприятность для предприятия? Дайте пример ситуации.
- 6 Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?
- 7 Должна ли санация стать альтернативой банкротства? Возможен ли переход предприятий от тех, кто смог купить, к тому, кто может им управлять.

Рекомендуемая литература

- 1 **Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению** / Под ред. Г.П. Иванова. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
- 2 **Бизнес-Шанс.** 1996. № 44.
- 3 **Бланк И.А.** Стратегия и тактика управления финансами. Киев: МП "ИТЕМ ЛТД", СП "АДЕФ-Украина", 1996.
- 4 **Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127 "О несостоятельности (банкротстве)".**

Т е м а 11. Риски в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

- 1 Что такое риск и какова его природа?
- 2 Каковы критерии классификации управленческих рисков?
- 3 Как оценивается величина риска?
- 4 Процесс управления риском в антикризисном менеджменте, дать определение и раскрыть содержание.
- 5 Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
- 6 Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
- 7 Методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений.
- 8 Каковы методы оценки инвестиционного риска?

Рекомендуемая литература

- 1 **Альгин А.П.** Риск в экономической деятельности. М.: Знание, 1991.
- 2 **Антикризисное управление: Учеб.** / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.
- 3 **Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г.** Риск в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1996.
- 4 **Мескон М.Х. и др.** Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
- 5 **Омаров А.М.** Предпринимательство и риск. М.: РАГС, 1992.
- 6 **Общий и специальный менеджмент: Учеб. пособие** / Под ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 1997.
- 7 **Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой.** СПб.: Специальная литература, 1996.
- 8 **Теория и практика антикризисного управления.** М.: ЮНИТИ, 1996.

Т е м а 12. Инновации в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

- 1 Какие процессы в экономике государства характеризуют инновационный кризис?
- 2 Что входит в понятие "нововведение" в соответствии с классификацией И. Шумпетера?
- 3 Назовите этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
- 4 К каким выводам приводит изучение жизненного цикла продукции?
- 5 В чем заключаются особенности процесса принятия инновационного решения в условиях антикризисного управления?
- 6 Каковы основные факторы, характеризующие инновационный потенциал?
- 7 Назовите основные подходы к оценке инновационного потенциала.
- 8 Какова роль управленческого персонала в инновационной деятельности предприятия?
- 9 Назовите основные типы инновационной стратегии и их характеристики.
- 10 Приведите примеры фирм, использующих в своей деятельности различные стратегии инновационного развития.
- 11 Сформулируйте основную цель антикризисной инновационной политики государства.

- 12 Какова роль инновационных структур в условиях кризиса?
- 13 Каков порядок оценки инновационных проектов?
- 14 Назовите основные критерии для отбора и оценки инновационных проектов.

Рекомендуемая литература

- 1 **Инновационная** деятельность зарубежных фирм: Реф. сб. РАН ИНИОН. М., 1993.
 - 2 **Инновационная** и конкурентная стратегия корпораций: Научно-аналитический обзор. РАН ИНИОН. М., 1994.
 - 3 **Инновационный** процесс в странах развитого капитализма / Под ред. И.Е. Рудаковой. М.: Изд-во МГУ, 1991.
 - 4 **Инновационные** центры Беларуси: общие подходы, текущая ситуация и перспектива развития: Материалы международной научно-практической конференции. Могилев, 1995.
 - 5 **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
 - 6 **Поршнев А.Г.** Управление инновациями в условиях перехода к рынку. М.: РИЦЛЮ "Мегаполис-Контакт", 1993.
 - 7 **Твисс Б.** Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989.
 - 8 **Теория** и практика антикризисного управления: Учеб. / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
 - 9 **Шумпетер И.** Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
 - 10 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Тема 13.** Инвестиционная политика в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

- 1 Назовите основные классификационные группы инвестиций, используемые в анализе инвестиционной деятельности.
- 2 Каковы основные источники финансирования инвестиций? Дайте оценку возможностей их использования в современных условиях.
- 3 Какие три вида выделяют при анализе иностранных инвестиций в России?
- 4 Охарактеризуйте взаимосвязи между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями.
- 5 Назовите основные факторы, обеспечивающие возможность реализации антикризисной инвестиционной политики в России.
- 6 Какие направления анализа деятельности предприятий следует выделить для оценки степени их инвестиционной привлекательности?
- 7 Назовите методы оценки инвестиционных проектов, получившие наибольшее распространение.
- 8 Дайте содержательное толкование показателям чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности.
- 9 Определите срок окупаемости и индекс рентабельности инвестиций по следующим данным:

<i>Показатели</i>	<i>Годы</i>				
	1	2	3	4	5
1 Капиталовложения (усл. ед.)	5000				
2 Прогнозируемые доходы (денежные потоки – усл. ед.)	1500	1200	1300	1300	1000

3 Ставка дисконтирования (%)	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Допустим, что капиталовложения имели место в начале первого года, а денежные потоки оцениваются на конец каждого года.

Рекомендуемая литература

- 1 **Ковалев В.В.** Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1998.
- 2 **Привлечение** капитала: Пособия Эрнст & Янг. М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.
- 3 **Составление** бизнес-плана: Пособия Эрнст & Янг. 2-е изд. М.: Джок Уайли энд Санз, 1995.
- 4 **Теория** и практика антикризисного управления: Учеб. / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
- 5 **Финансовое** управление компанией / Под ред. Е.В. Кузнецовой. М.: Фонд "Правовая культура", 1995.

Т е м а 14. Технологии антикризисного управления

Вопросы для обсуждения

- 1 Каково содержание понятия "технология управления"?
- 2 В чем особенность технологии антикризисного управления?
- 3 Из каких блоков состоит общая технологическая схема антикризисного управления?
- 4 Чем определяется необходимость каждого из блоков технологической схемы?
- 5 Как разрабатываются управленческие решения в антикризисном управлении?
- 6 Какие факторы определяют качество решений в антикризисном управлении?
- 7 Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

Рекомендуемая литература

- 1 **Доусон Р.** Уверенно принимать решения: Как научиться принимать правильное решение в бизнесе и жизни: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1996.
- 2 **Карпов А.В.** Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д. Шадрикова. М.: Юристъ, 1998.
- 3 **Литвак Б.Г.** Управленческие решения. М.: ЮНИТИ, 1998.
- 4 **Шредер Г.А.** Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. М.: АО "Интерэкспект", 1994.
- 5 **Антикризисное** управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Т е м а 15. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

- 1 Какие функции выполняет конфликт в организации?
- 2 Какие причины могут вызвать конфликт в трудовом коллективе?
- 3 Опишите процесс развития конфликта.
- 4 Назовите возможные способы разрешения конфликта.

5 Охарактеризуйте методы разрешения конфликтов.

Рекомендуемая литература

- 1 **Веснин В.Р.** Основы менеджмента. М.: Триада Лтд, 1996.
- 2 **Корнелиус Х., Фэйр Ш.** Выиграть может каждый. М.: Стрингер, 1992.
- 3 **Кричевскый Р.Л.** Если вы – руководитель. М.: ИНФРА-М, 1997.
- 4 **Мастенбрук У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996.
- 5 **Некрасов В.Н., Леонов Н.И.** Управление конфликтами: теория и практика взаимодействия. Ижевск: Изд-во Удмуртского ун-та, 1993.
- 6 **Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.** Психология управления: Учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
- 7 **Управление персоналом организации:** Учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
- 8 **Чернышев В.Н., Двинин А.П.** Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат, СПб. отделение, 1997.

Т е м а 16. Антикризисное управление персоналом организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Раскройте содержание понятия "персонал управления".
- 2 Охарактеризуйте антикризисную кадровую политику организации.
- 3 Каковы цели и приоритеты антикризисной кадровой политики на современном этапе?
- 4 Дайте характеристику принципов управления персоналом и раскройте их классификацию.
- 5 В чем особенности антикризисного управления персоналом?

Рекомендуемая литература

- 1 **Государственная** кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций. М.: РАГС, 1997.
- 2 **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. Учеб. пособие. М.: ДеКа, 1996.
- 3 **Мерсер Д.** ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
- 4 **Теория** и практика антикризисного управления: Учеб. / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
- 5 **Уткин Э.М.** Управление фирмой. М.: Акалис, 1996.
- 6 **Управление** организацией: Учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1998.

Т е м а 17. Менеджер по антикризисному управлению

Вопросы для обсуждения

- 1 Для реализации каких процедур назначается арбитражный управляющий?
- 2 Какие личностные качества лежат в основе формирования умений и способностей специалиста по АКУ?
- 3 Раскройте сущность и содержание основных ролей менеджера по антикризисному управлению.

4 В каком образовании и какой специальной подготовке нуждается менеджер антикризисного управления?

Рекомендуемая литература

- 1 **Веснин В.Р.** Основы менеджмента: Курс лекций. М.: Знание, 1996.
- 2 **Егоршин А.П.** Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997.
- 3 **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
- 4 **Федеральный закон** от 26 октября 2002 г. № 127 "О несостоятельности (банкротстве)".

Т е м а 18. Роль профсоюзов антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

- 1 Цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса. Изложите их и попробуйте найти им объяснение.
- 2 Объясните, каким образом профсоюзы как открытая система подвергается воздействию внешнего окружения. Приведите примеры.
- 3 Что такое социальное партнерство и в чем его отличие от трипартизма? Какая из этих форм присуща нынешней России и на каких уровнях?
- 4 Что такое переговоры? Дайте в письменном виде максимально краткое определение.
- 5 Опишите, что можно сделать для улучшения переговоров. Какие факторы могут повлиять на ведение переговоров?
- 6 Запишите как можно больше вопросов, которые вы способны рассмотреть в рамках переговоров с работодателем. Распределите их по степени значимости. Составьте список вопросов, от которых зависит само выживание вашей профсоюзной организации.

Рекомендуемая литература

- 1 **Конституция** Российской Федерации. М., 1993.
- 2 **Закон** РФ "О коллективных договорах и соглашениях" от 11 марта 1992 г. в редакции Федерального закона от 24 ноября 1995 г.
- 3 **Федеральный закон** "О порядке разрешения коллективных трудовых споров" от 23 ноября 1995 г.
- 4 **Федеральный закон** "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" от 12 января 1996 г.
- 5 **Бартоли А., Эрмед Ф.** Управление предприятием в условиях перемен. Стратегический подход к преобразованиям. Париж, 1986.
- 6 **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
- 7 **Крылов К.Д.** Законодательство России о профессиональных союзах. М.: Профиздат, 1996.
- 8 **Мартенс М.** Организационное развитие профсоюзов. М.: Профсоюзы и экономика, 1998.
- 9 **Надеев А.Т.** и др. Грядет социальный взрыв – управляемый или неуправляемый / Инф. сб. "Безопасность". № 3–4, 1997.
- 10 **Переговоры** по заработной плате / Под ред. С.А. Попелло. М.: МБТ, 1998.
- 11 **Социально-трудовые** отношения на предприятиях: конфликт интересов или поиск согласия? / Рук. авт. колл. Т.Я. Четвернина. М.: ИЭ РАН, 1998.

Т е м а 19. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой

Вопросы для обсуждения

- 1 Назовите и проанализируйте основные мероприятия правительства Ф. Рузвельта, направленные на преодоление социального и экономического кризиса США в 1929 – 1933 гг.
- 2 Раскройте содержание антикризисной деятельности Л. Эрхарда.
- 3 Охарактеризуйте первые шаги деятельности Ли Якокки по спасению от банкротства корпорации Chrysler и его принципы формирования единой команды.
- 4 Проанализируйте опыт государственного управления развитых стран по предотвращению и преодолению кризисов.

Рекомендуемая литература

- 1 **Бартенев С.А.** Экономические теории и школы. М.: БЕК, 1996.
- 2 **История менеджмента.** М.: ИНФРА-М, 1997.
- 3 **Мильнер Б.З. и др.** Японский парадокс. М.: Мысль, 1985.
- 4 **Ольсевич Ю.** Трансформация хозяйственных систем. М., 1994.
- 5 **Эрхард Л.** Полвека размышлений: Речи и статьи. М., 1993.
- 6 **Якокка Ли.** Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.
- 7 **Яковлев Н.Н.** ФДР-человек и политик. Загадка Перл-Харбора. М.: Международные отношения, 1988.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА "АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ"

Т е м а 1. Кризисы в социально-экономическом развитии.

Студенты, изучившие тему, должны знать: что означает понятие "кризис"; неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии; какие существуют кризисы; как следует относиться к кризисам: опасаться, бороться, приветствовать или разрешать; какие тенденции развития отражают кризисы; можно ли управлять кризисными ситуациями.

Т е м а 2. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: почему возникают экономические кризисы; как кризис влияет на развитие экономики; можно ли избежать экономического кризиса; чем определяется продолжительность экономического кризиса; как и почему происходит разрешение экономического кризиса.

Т е м а 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

При изучении темы главное внимание следует уделить рассмотрению вопросов: возможно ли государственное регулирование кризисных ситуаций; как оно осуществляется; каковы приоритеты и ограничения государственного регулирования кризисных ситуаций; каковы средства и механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций; может ли государство предотвратить кризис.

Т е м а 4. Кризисы в системе государственного управления.

Для студентов, изучивших тему, важно знать: что является источником государственной власти и как она реализуется в процессах управления; возможны ли кризисы государственного управления и когда они возникают; что является ресурсной конструкцией государственной власти и каковы возможные причины ее разрушения; как преодолеваются кризисы государственного управления.

Т е м а 5. Кризисы в развитии организации.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: существуют ли кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики; обладают ли они спецификой относительно общих экономических кризисов; когда и как они возникают; как кризисы организаций связаны с общей экономической обстановкой.

Т е м а 6. Основные черты антикризисного управления.

Студенты, изучившие тему, должны знать: что представляет собой антикризисное управление; когда оно необходимо; имеет временный или постоянный характер; каковы основные признаки и особенности антикризисного управления; чем определяется эффективность антикризисного управления.

Т е м а 7. Диагностика кризисов в процессе управления.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: какие признаки свидетельствуют о приближающемся кризисе; нужна ли диагностика кризиса; можно ли при помощи диагностического анализа установить степень кризисного состояния, его происхождение, динамику развития; как и когда диагностируется кризис; каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации; в чем проявляется необходимость постановки диагноза кризисного состояния для ее стратегии; каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации.

Т е м а 8. Маркетинг в антикризисном менеджменте.

Для студентов, изучивших тему, важно понять: совместим ли маркетинг с антикризисным управлением; какую роль маркетинг играет в антикризисном управлении; каковы особенности маркетинга в антикризисном управлении; какие требования предъявляются к маркетингу в условиях кризиса.

Т е м а 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.

Студенты, изучившие тему, должны понять, помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов, можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления. Следует обратить внимание на особенности в стратегии и тактике антикризисного управления. Важно знать, что необходимо учитывать при разработке антикризисной программы.

Т е м а 10. Банкротство и ликвидация организации (предприятия).

Студенты, изучившие тему, должны знать: что такое банкротство и каковы его основные признаки; как устанавливается факт банкротства; какие последствия для предприятия имеет банкротство. Следует уделить внимание вопросам возможности избежания банкротства и отношения государства и общества к фактам банкротства.

Т е м а 11. Риски в антикризисном управлении.

Студенты, изучившие тему, должны знать: что такое риск и каковы его основные признаки; какую роль играет риск в антикризисном управлении; как можно оценить вероятность риска. Уметь объяснить, следует ли избегать рискованных управленческих решений, часто ли управление бывает рискованным.

Т е м а 12. Инновации в антикризисном управлении.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: какую роль играют инновации в антикризисном управлении; могут ли инновации быть средством выхода из кризиса; всякие ли инновации приемлемы в антикризисном управлении; по каким критериям антикризисного управления следует оценивать инновационные программы.

Т е м а 13. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.

Для студентов, изучивших тему, важно понять: влияет ли инвестиционная политика на вероятность кризиса; какие характеристики инвестирования наиболее важны в антикризисном управлении; каковы источники финансирования инвестиций в антикризисном управлении и как определяется эффективность их использования; как разрабатываются инвестиционные проекты и какую роль они играют в антикризисном управлении.

Т е м а 14. Технологии антикризисного управления.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: имеет ли особенности технология антикризисного управления и почему; в чем они

проявляются; какие существуют ограничения и критические факторы при разработке управленческих решений в антикризисном управлении. Следует уделить внимание роли современной техники в построении и реализации технологий антикризисного управления.

Т е м а 15. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.

Студенты, изучившие тему, должны знать: какие существуют конфликты; как и почему они возникают; всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации; как разрешаются конфликты; влияют ли конфликты на отношения между людьми; всегда ли конфликт является нежелательным; есть ли взаимосвязь между кризисом и конфликтом; почему и как возникают конфликты в организациях; как использовать механизмы регулирования конфликтов в управлении организациями.

Т е м а 16. Антикризисное управление персоналом организации.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: что такое персонал; как относятся понятия "персонал управления" и "человеческий капитал"; из каких подсистем состоит система антикризисного управления персоналом; какова структура антикризисной кадровой политики; что собой представляют принципы антикризисного управления.

Т е м а 17. Менеджер по антикризисному управлению.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: каковы особенности деятельности менеджера в антикризисном управлении; в чем проявляется роль функционального специалиста при ликвидации кризиса; какие можно назвать личностные характеристики менеджера антикризисного управления; нуждается ли в специальном образовании менеджер антикризисного управления.

Т е м а 18. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: каким образом профсоюзы участвуют в управлении; каковы возможности и цели профсоюзов в антикризисном управлении; каковы пути и средства достижения социального партнерства и какую роль оно играет в антикризисном управлении.

Т е м а 19. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

Оценка уровня знаний студентов по результатам изучения темы основывается на определении их умения объяснить: существует ли за рубежом опыт антикризисного управления; каковы проблемы зарубежного опыта в управлении экономикой России; что важнее: обобщенный зарубежный опыт или знания разнообразных сторон национального опыта.

5 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

- 1 Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
- 2 Типология кризисов.
- 3 Признаки кризиса: распознавание и преодоление.
- 4 Человеческий фактор антикризисного управления.
- 5 Сущность и закономерности экономических кризисов.
- 6 Причины экономических кризисов.
- 7 Фазы цикла и их проявление.

- 8 Виды экономических кризисов и их динамика.
- 9 Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.
- 10 Роль государства в антикризисном управлении.
- 11 Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
- 12 Механизм государственной власти и кризисы системы управления.
- 13 Причины и последствия кризисов государственного управления.
- 14 Системный кризис государственного управления.
- 15 Преодоление кризисов государственного управления.
- 16 Реформы как средство антикризисного управления.
- 17 Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации.
- 18 Возникновение кризисов в развитии организации.
- 19 Тенденции циклического развития организации.
- 20 Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.
- 21 Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
- 22 Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
- 23 Признаки и особенности антикризисного управления.
- 24 Эффективность антикризисного управления.
- 25 Основные параметры диагностирования.
- 26 Этапы диагностики кризиса.
- 27 Методы диагностики кризиса.
- 28 Информация в диагностике.
- 29 Диагностика банкротства предприятия.
- 30 Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.
- 31 Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.
- 32 Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
- 33 Роль стратегии в антикризисном управлении.
- 34 Разработка антикризисной стратегии организации.
- 35 Реализация выбранной антикризисной стратегии.
- 36 Организация осуществления антикризисной стратегии.
- 37 Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
- 38 Роль и деятельность арбитражного суда.
- 39 Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
- 40 Ликвидация обанкротившихся предприятий.
- 41 Природа и классификация управленческих рисков.
- 42 Антикризисное управление риском.
- 43 Методы оценки регионального инвестиционного риска.
- 44 Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
- 45 Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
- 46 Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
- 47 Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
- 48 Инновационные проекты, критерии их отбора.
- 49 Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
- 50 Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
- 51 Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
- 52 Методы оценки инвестиционных проектов.

- 53 Понятие технологии антикризисного управления.
- 54 Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации.
- 55 Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
- 56 Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
- 57 Конфликты в развитии организации.
- 58 Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
- 59 Процессуальные характеристики конфликта.
- 60 Антикризисное управление конфликтами.
- 61 Антикризисные характеристики управления персоналом.
- 62 Система антикризисного управления персоналом.
- 63 Антикризисная политика в управлении персоналом.
- 64 Принципы антикризисного управления персоналом.
- 65 Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.
- 66 Модель менеджера антикризисного управления.
- 67 Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.
- 68 Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.
- 69 Социальное партнерство в антикризисном управлении.
- 70 Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
- 71 Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами.
- 72 Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.

Указания по выполнению контрольной работы

Контрольная работа выполняется в отдельной тетради (тетрадах) и должна включать в себя полное по содержанию и отредактированное по стилю реферативное изложение теоретического материала, список использованной литературы, оформленный в соответствии со стандартом, приложения (если они есть).

1 Ответы на теоретические вопросы должны быть достаточно емкими, при необходимости сопровождаться формулами, расчетами и примерами источников. Обязательна ссылка на используемую литературу. Целесообразно использовать фактические материалы предприятий и организаций, на которых работает студент.

2 Выполненная работа должна быть аккуратно оформлена в рукописном или машинописном варианте. Запрещается в работе сокращать слова. Все приводимые в работе таблицы и графики необходимо оформлять в соответствии с общепринятыми правилами, точно обозначая содержание каждой графы и строки, указывая название и единицу измерения. Страницы работы необходимо пронумеровать и оставить достаточно широкие поля для замечаний рецензента. Работы, оформленные небрежно или с нарушением требований к рецензированию не принимаются.

3 В конце работы следует привести список использованной литературы. Работы необходимо подписать и указать дату ее выполнения.

4 Не допускается выполнение работы в неполном объеме.

5 Законченная и оформленная работа сдается на проверку. Полученные в ходе проверки замечания исправляются, после чего контрольная работа засчитывается и сдается.

6 Варианты заданий распределяются между студентами согласно двум последним цифрам шифра зачетной книжки.

Варианты заданий

Номер варианта	Номера вопросов	Номер варианта	Номера вопросов	Номер варианта	Номера вопросов	Номер варианта	Номера вопросов
----------------	-----------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------

1	1, 37	10	10, 46	19	19, 55	28	28, 64
2	2, 38	11	11, 47	20	20, 56	29	29, 65
3	3, 39	12	12, 48	21	21, 57	30	30, 66
4	4, 40	13	13, 49	22	22, 58	31	31, 67
5	5, 41	14	14, 50	23	23, 59	32	32, 68
6	6, 42	15	15, 51	24	24, 60	33	33, 69
7	7, 43	16	16, 52	25	25, 61	34	34, 70
8	8, 44	17	17, 53	26	26, 62	35	35, 71
9	9, 45	18	18, 54	27	27, 63	36	36, 72

6 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО КУРСУ "АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ"

- 1 Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
- 2 Каковы причины возникновения кризиса?
- 3 Типология кризисов.
- 4 Сущность, причины экономических кризисов.
- 5 Фазы цикла общественного воспроизводства и их проявление.
- 6 Виды экономических кризисов.
- 7 Назовите хозяйствующие субъекты, образующие фундамент жизнедеятельности общества. Укажите их цели и задачи, возможные причины неудач и нарушения равновесия в условиях рынка.
- 8 Аспекты отношений между государством и рынком.
- 9 В каких сферах и каким образом государство осуществляет свои управленческие функции?
- 10 Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
- 11 Критерии переходных периодов. Классификация переходных периодов по трем уровням.
- 12 Цикл развития социально-экономической системы. Охарактеризуйте каждый из этапов цикла.
- 13 **Охарактеризуйте переходные периоды развития организации с позиций возможности кризиса и повышения вероятности его наступления.**
- 14 **Что представляет собой антикризисное развитие? Логистическая кривая развития производства (управления).**
- 15 Суть и проблематика антикризисного управления.
- 16 Функции антикризисного управления.
- 17 Основные параметры диагностирования. Методы диагностики кризиса.
- 18 Диагностика кризисного состояния предприятия.
- 19 Методы оценки угрозы банкротства.
- 20 Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)". Процедуры банкротства.
- 21 Какова роль маркетинга в антикризисном управлении?
- 22 Охарактеризуйте комплекс маркетинга. Каковы критерии выбора целей маркетинга в антикризисном менеджменте?
- 23 По каким критериям различаются стратегии маркетинга?
- 24 Что такое маркетинговая среда? Каковы основные факторы, учитываемые при оценке предкризисного состояния фирмы?
- 25 Этапы разработки и реализации антикризисной стратегии организации.
- 26 Содержание анализа внешних факторов с целью выявления причин кризиса.
- 27 Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

- 28 Охарактеризуйте инновационный процесс, используя понятие "жизненный цикл продукции". Выводы, к которым приводит изучение жизненного цикла продукции, и которые полезно учитывать, определяя стратегию инновационного процесса.
- 29 Инновационный потенциал предприятия, определяющие его факторы.
- 30 Типы инновационных стратегий.
- 31 Чем характеризуются инновационные проекты? Группы критериев для оценки и отбора инновационных проектов.
- 32 Что такое риск и какова его природа?
- 33 Каковы критерии классификации управленческих рисков?
- 34 Как оценивается величина риска?
- 35 Процесс управления риском в антикризисном менеджменте (определение, содержание).
- 36 Меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте.
- 37 Методы оценки инвестиционного риска.
- 38 Назовите основные классификационные группы инвестиций, используемые в анализе инвестиционной деятельности.
- 39 Каковы основные источники финансирования инвестиций? Дайте оценку возможностей их использования в современных условиях.
- 40 Охарактеризуйте взаимосвязи между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями.
- 41 Какие направления анализа деятельности предприятий следует выделить для оценки степени их инвестиционной привлекательности?
- 42 Каково содержание понятия "технология управления"?
- 43 В чем особенность технологии антикризисного управления?
- 44 Из каких блоков состоит общая технологическая схема антикризисного управления?
- 45 Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предвращать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения,

является важнейшим фактором современного развития менеджмента.

Антикризисное управление представляет собой не только определенную систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера. Это структура знаний, система ценностей, исследовательский потенциал, практический опыт, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непрерывное образование.

Подготовка таких специалистов требует новых подходов в технологии и организации учебного процесса. Необходимы знания в области экономики, права, психологии, естественных наук, а также освоение приемов поведения в экстремальных ситуациях. Любому менеджеру должны быть присущи качества и приемы управления в критических ситуациях. Чем сложнее управление, а его усложнение – одна из современных тенденций развития, тем важнее становится способность менеджера предвидеть и предполагать возможность кризиса, готовность к его преодолению.