

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр бакалавриата Менеджмент



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

**Программа дисциплины**  
Антикризисное управление Б1.В.ДВ.8

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Мещерякова С.А.

**Рецензент(ы):**

Гурьянова Э.А., Зайнуллина М.Р.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: менеджмент):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 949970017

Казань  
2017

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. Мещерякова С.А. кафедра общего менеджмента Институт управления, экономики и финансов , SAMescheryakova@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

формирование у студентов комплексных знаний в сфере возникновения и развития кризисных ситуаций, явлений и процессов на различных уровнях социально-экономических систем и их элементов, а также профессиональных навыков антикризисного управления в различных формах и видах, включая антикризисное управление организацией в состоянии банкротства (несостоятельности)

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ДВ.8 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

- сформировать общее восприятие концепций антикризисного управления;
- освоить приемы анализа причин и закономерностей кризисов;
- изучить методы выявления, предупреждения и преодоления кризис-ных явлений;
- овладеть навыками по разработке стратегии и тактики антикризисного управления.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-3 (профессиональные компетенции)	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
опк-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-8 (профессиональные компетенции)	владением навыками документального оформления решений в управлении операционного деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
пк-15	15 умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании
пк-9	способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организацией и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведения потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- знать основы российского законодательства о несостоятельности (банкротстве)
- закономерности и особенности развития предприятий в условиях финансовой нестабильности, а также отечественного и международного опыта антикризисного управления предприятий;
- методологические основы и общую технологию антикризисного управления;
- методы разработки стратегии и тактики антикризисного управления;
- порядок установления и проведения процедур банкротства предприятия;

2. должен уметь:

- ? применять на практике показатели диагностики неплатежеспособности и делать аналитические выводы при оценке динамики этих показателей
- ? определять внутренние и внешние причины несостоятельности предприятия
- ? применять эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, острой конкурентной борьбы и неплатежеспособности предприятий по выводу предприятий из кризиса

3. должен владеть:

- знаниями о современных подходах российских и западных экономистов к диагностике несостоятельности
- навыками анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его платежеспособности финансовой устойчивости

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность
- способностью использовать нормативные правовые документы в своей деятельности
- готовностью к разработке процедур и методов контроля
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность
- способностью использовать нормативные правовые документы в своей деятельности
- готовностью к разработке процедур и методов контроля
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность
- способностью использовать нормативные правовые документы в своей деятельности
- готовностью к разработке процедур и методов контроля
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность
- способностью использовать нормативные правовые документы в своей деятельности
- готовностью к разработке процедур и методов контроля
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

**4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

**4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

**Тематический план дисциплины/модуля**

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность кризисов и их роль в развитии организации	7	1	2	4	0	Устный опрос
2.	Тема 2. Платежеспособность организации и условия ее обеспечения	7	2	4	4	0	Устный опрос

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
3.	Тема 3. Показатели неплатежеспособности организации	7	3, 4	4	4	0	Контрольная работа
4.	Тема 4. Методология диагностики банкротства	7	5	4	4	0	Устный опрос
5.	Тема 5. Юридические аспекты банкротства организации	7	6	4	4	0	Контрольная работа
6.	Тема 6. Механизм антикризисного управления	7	7, 8	4	4	0	Дискуссия
7.	Тема 7. Разработка и реализация антикризисной стратегии	7	9	4	4	0	Устный опрос
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	Экзамен
	Итого			26	28	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Сущность кризисов и их роль в развитии организации

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Понятие "кризис". Классификация кризисов. Причины возникновения кризисов в организациях

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Основные определения кризиса. Функции кризиса. Характеристики кризисов. Факторы, влияющие на кризис.

##### Тема 2. Платежеспособность организации и условия ее обеспечения

###### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Сущность платежеспособности организации Причины неплатежеспособности организации  
Комплексная диагностика состояния организации

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Понятие ?финансовое состояние?. Ликвидность и платёжеспособность как критерии оценки платежеспособности. Отличия платежеспособности от кредитоспособности. Текущая и перспективная платежеспособность. Особенности возникновения причин неплатежеспособности организации в России. Общие причины неплатежеспособности организации. Основные критерии диагностики Дополнительные критерии диагностики. Этапы комплексной диагностики.

##### Тема 3. Показатели неплатежеспособности организации

###### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Критерии и показатели для оценки платёжеспособности организаций (абсолютные показатели ликвидности) Критерии и показатели для оценки платёжеспособности организаций (относительные показатели ликвидности) Критерии и показатели для оценки платёжеспособности организаций показатели финансовой устойчивости)

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Группировка активов баланса по степени ликвидности. Группировка пассивов баланса по степени срочности оплаты (погашения). Условия абсолютной ликвидности баланса. Текущая ликвидность. Перспективная ликвидность. Коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент абсолютной ликвидности. Коэффициент критической ликвидности. Комплексный коэффициент ликвидности. Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной кредиторской задолженности. Сущность финансовой устойчивости. Основные источники информации анализа финансовой устойчивости. Типы финансовой устойчивости предприятия. Основные коэффициенты финансовой устойчивости. Критерии и показатели для оценки платёжеспособности организаций (показатели финансовой устойчивости)

#### **Тема 4. Методология диагностики банкротства**

##### ***лекционное занятие (4 часа(ов)):***

Количественные методики прогнозирования возможного банкротства предприятия (1. Модели Э. Альтмана (США), Система коэффициентов платёжеспособности У. Бивера, Модель Р.Лиса, Модель Таффлера и Тишоу, Метод credit-men Ж. Депаляна, Модель Ж. Ко-нана и М. Голдера, Модель Управления отчетности Банка Франции, Модель оценки вероятности банкротства сельскохозяйственных предприятий (Беларусь), Методика кредитного скоринга Д. Дюрана, Модель Фулмера, Методика Иркутской государственной экономической академии, Методика С.А. Кучеренко, Методика Московского государственного университета печати, Методика А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфулина, Г.Г. Кадыкова, Методика Казанского государственного технологического университета,)

##### ***практическое занятие (4 часа(ов)):***

Качественные методики прогнозирования возможного банкротства предприятия (Показатель А-счета Д.Аргенти, двухуровневая система показателей прогнозирования банкротства В.В.Ковалева, метод Скоуна)

#### **Тема 5. Юридические аспекты банкротства организации**

##### ***лекционное занятие (4 часа(ов)):***

Несостоятельность (банкротство) предприятий: общая характеристика Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде Досудебная санация. Процедура наблюдения Финансовое оздоровление организации-должника

##### ***практическое занятие (4 часа(ов)):***

Внешнее управление организацией-должником Конкурсное производство Очередность удовлетворения требований кредиторов Мировое соглашение

#### **Тема 6. Механизм антикризисного управления**

##### ***лекционное занятие (4 часа(ов)):***

Содержание антикризисного управления Функции антикризисного менеджера Типичные ошибки антикризисного управления Предотвращение развития кризиса в организации. Антикризисное планирование. Коммуникации во время кризиса.

##### ***практическое занятие (4 часа(ов)):***

Политика антикризисного управления. Этапы осуществления антикризисной политики. Активное, реактивное и превентивное управление. Методика антикризисного управления, ее основные элементы. Организационные меры по предотвращению кризиса. Экономические меры по предотвращению кризиса. Этапы процесса антикризисного планирования на предприятии.

#### **Тема 7. Разработка и реализация антикризисной стратегии**

##### ***лекционное занятие (4 часа(ов)):***

Стратегия антикризисного управления Разработка антикризисной стратегии организации Реализация антикризисной стратегии Оценка эффективности реализации антикризисной стратегии

##### ***практическое занятие (4 часа(ов)):***

Виды антикризисных стратегий (стратегии сокращения расходов, стратегии поворота, стратегии выхода). Процесс проведения анализа факторов кризисного развития предприятия. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Этапы разработки альтернативных антикризисных стратегий, оценка и выбор. Основные элементы механизма осуществления стратегии. Количественные и качественные методы оценки эффективности антикризисной стратегии.

#### 4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Сущность кризисов и их роль в развитии организации	7	1	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
2.	Тема 2. Платежеспособность организации и условия ее обеспечения	7	2	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
4.	Тема 4. Методология диагностики банкротства	7	5	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
5.	Тема 5. Юридические аспекты банкротства организации	7	6	подготовка к контрольной работе	2	контрольная работа
6.	Тема 6. Механизм антикризисного управления	7	7, 8		2	дискуссия
7.	Тема 7. Разработка и реализация антикризисной стратегии	7	9	подготовка к устному опросу	2	устный опрос
	Итого				18	

#### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины "Антикризисное управление" предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий: выполнение ряда практических заданий с использованием профессиональных программных средств создания и ведения электронных баз данных; мультимедийных программ, включающих подготовку и выступления студентов на семинарских занятиях по предложенной тематике.

#### 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

##### Тема 1. Сущность кризисов и их роль в развитии организации

устный опрос , примерные вопросы:

Разбор кейсов, решение задач, защита рефератов, докладов

##### Тема 2. Платежеспособность организации и условия ее обеспечения



устный опрос , примерные вопросы:

Разбор кейсов, решение задач, защита рефератов, докладов

### **Тема 3. Показатели неплатежеспособности организации**

### **Тема 4. Методология диагностики банкротства**

устный опрос , примерные вопросы:

Разбор кейсов, решение задач, защита рефератов, докладов

### **Тема 5. Юридические аспекты банкротства организации**

контрольная работа , примерные вопросы:

Вариант 1. 1. Кто обладает правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника -предприятия (организации) банкротом 2. Что представляет собой процедура наблюдения? Какой максимальный срок наблюдения? Какие последствия наступают при введении наблюдения? 3. Какие права имеет временный управляющий? 4. Что представляет собой конкурсное производство? Какой максимальный срок конкурсного про-изводства? Какие последствия наступают с даты принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства? 5. Что представляет собой мировое соглашение? В какой срок и кем подается заявление об утвер-ждении мирового соглашения? Какие документы должны быть приложены к заявлению об утвер-ждении мирового соглашения? Вариант 2 1. При каких условиях арбитражным судом может быть возбуждено дело о банкротстве юриди-ческого лица 2. Что представляет собой санация? Кто и когда ее осуществляет? 3. Что представляет собой процедура финансового оздоровления? В каком случае, при каких условиях оно вводится? 4. Что представляет собой внешнее управление? Какой максимальный срок внешнего управле-ния? Какие последствия наступают при введении моратория? 5. В какой очередности удовлетворяются требования кредиторов?

### **Тема 6. Механизм антикризисного управления**

дискуссия , примерные вопросы:

Разбор кейсов, решение задач, защита рефератов, докладов

### **Тема 7. Разработка и реализация антикризисной стратегии**

устный опрос , примерные вопросы:

Разбор кейсов, решение задач, защита рефератов, докладов

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к экзамену:

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Понятие "кризис". Классификация кризисов.
2. Причины возникновения кризисов в организациях
3. Сущность платежеспособности организации
4. Причины неплатежеспособности организации
5. Комплексная диагностика состояния организации
6. Критерии и показатели для оценки платёжеспособности организаций (абсолютные показатели ликвидности)
7. Критерии и показатели для оценки платёжеспособности организаций (относительные показатели ликвидности)
8. Критерии и показатели для оценки платёжеспособности организаций (показатели финансовой устойчивости)
9. Количественные методики прогнозирования возможного банкротства предприятия (Модели Э. Альтмана, Система коэффициентов платеже-способности У. Бивера, Модель Р.Лиса, Модель Таффлера и Тишоу, Метод Ж. Депаляна, Модель Ж. Конана и М. Голдера, Методика Д. Дюрана, Модель Фулмера, Методика Иркутской государственной экономической академии)

10. Качественные методики прогнозирования возможного банкротства предприятия (Показатель А-счета Д.Аргенти, двухуровневая система показателей прогнозирования банкротства В.В. Ковалева, метод Скоуна)
11. Несостоятельность (банкротство) предприятий: общая характеристика
12. Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде
13. Досудебная санация. Процедура наблюдения
14. Финансовое оздоровление организации-должника
15. Внешнее управление организацией-должником
16. Конкурсное производство
17. Очередность удовлетворения требований кредиторов
18. Мировое соглашение
19. Содержание антикризисного управления
20. Функции антикризисного менеджера
21. Типичные ошибки антикризисного управления
22. Предотвращение развития кризиса в организации. Организационные и экономические меры.
23. Антикризисное планирование.
24. Коммуникации во время кризиса.
25. Стратегия антикризисного управления
26. Разработка антикризисной стратегии организации
27. Реализация антикризисной стратегии
28. Оценка эффективности реализации антикризисной стратегии

### 7.1. Основная литература:

1. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=437639>
2. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 620 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=213554>
3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2012. - 380 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=329130>
4. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 268 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=407263>
5. Антикризисное управление: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Российская академия образования (РАО). - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=205575>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление: Учебное пособие / Васин С.М., Шутов В.С. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 272 с. // <http://znanium.com/go.php?id=504476>
2. Антикризисное управление организацией: Уч. пос. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 142 с.// <http://znanium.com/go.php?id=511218>
3. Згонник, Л. В. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : Учебник / Л. В. Згонник. ? М.: Издательско-торговая корпорация 'Дашков и К-', 2015. ? 208 с. // <http://znanium.com/go.php?id=513264>
4. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.// <http://znanium.com/go.php?id=437639>

5. Антикризисное управление: схемы и определения: Учебное пособие / Т.В. Юрьева. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 136 с.// <http://znanium.com/go.php?id=331906>

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

Банкротство в России - <http://www.bankr.ru>

газета Антикризисное управление - <http://www.anticrisis.by>

журнал "Эффективное антикризисное управление" - <http://www.e-c-m.ru/>

Информационно-аналитическое агентство "Банкротство" - <http://www.bankrupt.ru/>

Кризис на предприятии - <http://www.crisis.engec.ru>

Проект АНТИкризис - <http://www.anticrisis.ru>

статьи об антикризисном управлении - [http://arbitration.narod.ru/Economic\\_articles.html](http://arbitration.narod.ru/Economic_articles.html)

Центр проблем банкротства - <http://www.bankrots.ru>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Антикризисное управление" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

Для обеспечения освоения дисциплины необходимо наличие учебной аудитории, снабженной мультимедийными средствами для представления презентаций лекций и сопровождения практических занятий.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Менеджмент организации .

Автор(ы):

Мещерякова С.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Гурьянова Э.А. \_\_\_\_\_

Зайнуллина М.Р. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.