

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



подписано электронно-цифровой подписью

**Программа дисциплины**  
**Антикризисное управление БЗ.ДВ.9**

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Маркетинг

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 (отделение менеджмента):

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

Регистрационный No 94998714

Казань  
2014

## 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 Отделение менеджмента, 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 " Б3.ДВ.9 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 3 курсе, 6 семестр.

- сформировать общее восприятие концепций антикризисного управления;
- освоить приемы анализа причин и закономерностей кризисов;
- изучить методы выявления, предупреждения и преодоления кризисных 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
ОК-4 (общекультурные компетенции)	Умение анализировать и оценивать исторические события и процессы
ОК-5 (общекультурные компетенции)	Владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
ОК-8 (общекультурные компетенции)	Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность
ОК-9 (общекультурные компетенции)	Умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности
ПК-18 (профессиональные компетенции)	Владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации
ПК-3 (профессиональные компетенции)	Готовность к разработке процедур и методов контроля
ПК-45 (профессиональные компетенции)	Владеть техниками финансового планирования и прогнозирования
ПК-8 (профессиональные компетенции)	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

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 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 6 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	8	1	2	2	0	устный опрос
2.	Тема 2. Платежеспособность организации и условия ее обеспечения	8	2	2	2	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	8	3, 4	4	4	0	контрольная работа
4.	Тема 4. Методология диагностики банкротства	8	5	2	2	0	устный опрос
5.	Тема 5. Юридические аспекты банкротства организации	8	6	2	2	0	контрольная работа
6.	Тема 6. Механизм антикризисного управления	8	7, 8	4	4	0	дискуссия
7.	Тема 7. Разработка и реализация антикризисной стратегии	8	9	2	2	0	устный опрос
	Тема . Итоговая форма контроля	6		0	0	0	зачет
	Итого			18	18	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 (2 часа(ов)):**

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

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

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

Сущность платежеспособности организации Причины неплатежеспособности организации  
Комплексная диагностика состояния организации

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

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

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

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

##### ***практическое занятие (2 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	8	1	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
2.	Тема 2. Платежеспособность организации и условия ее обеспечения	8	2	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
3.	Тема 3. Показатели неплатежеспособности организации	8	3, 4	подготовка к контрольной работе	8	контрольная работа
4.	Тема 4. Методология диагностики банкротства	8	5	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
5.	Тема 5. Юридические аспекты банкротства организации	8	6	подготовка к контрольной работе	4	контрольная работа
6.	Тема 6. Механизм антикризисного управления	8	7, 8		8	дискуссия
7.	Тема 7. Разработка и реализация антикризисной стратегии	8	9	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
	Итого				36	

#### 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:

Темы рефератов: 1. Кризисы в социально-экономических системах. 2. Кризисы в тенденциях развития экономики. 3. Механизмы регулирования кризисных ситуаций. 4. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления. 5. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления. 6. Система экономической безопасности.

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

устный опрос , примерные вопросы:

Темы рефератов: 1. Диагностика кризисов в процессах управления. 2. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.

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

контрольная работа , примерные вопросы:

Разбор кейсов, решение задач. Вопросы контрольной работы: абсолютные показатели ликвидности, относительные показатели ликвидности, показатели финансовой устойчивости

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

устный опрос , примерные вопросы:

Темы рефератов: 1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия 2. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. 3. Анализ деятельности организации в технологии антикризисного управления

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

контрольная работа , примерные вопросы:

Темы рефератов: 1. Санация. Понятие и роль. 2. Арбитражный управляющий: назначение, функции, требования. 3. Виды и порядок осуществления процедур банкротства. Вопросы контрольной работы: Вопросы: Несостоятельность (банкротство) предприятий. Досудебная санация. Процедура наблюдения Финансовое оздоровление организации-должника.

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

дискуссия , примерные вопросы:

Дискуссия на тему "Предотвращение развития кризиса в организации" Вопросы дискуссии: Организационные меры по предотвращению кризиса. Экономические меры по предотвращению кризиса. Способы увеличения поступления денежных средств. Сокращение расходов. Снижение затрат. Сокращение активов. Создание дополнительной прибыли.

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

устный опрос , примерные вопросы:

Разбор кейсов, решение задач. Темы рефератов: 1. Внешняя среда антикризисного управления 2 Разработка антикризисной стратегии организации. 3 Организация внедрения антикризисной стратегии.

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

Примерные вопросы к зачету:

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 платежеспособности 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>

### **7.2. Дополнительная литература:**

1. Юрьева Т. В. Антикризисное управление: схемы и определения: Учебное пособие / Т.В. Юрьева. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 136 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=331906>
2. Распопов В. М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 432 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=367445>
3. Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=366791>

### **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 080200.62 "Менеджмент" и профилю подготовки Маркетинг .

Автор(ы):

Мещерякова С.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Гурьянова Э.А. \_\_\_\_\_

Зайнуллина М.Р. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.