

РУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
ИМЕНИ В.П.Чернова
РИУ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Дисциплины
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

направления
«Менеджмент»
(наименование направления)

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебной работе  И.В.Щербакова

Программа одобрена на заседании Ученого совета факультета управления
от 14. 01. 2011 г., протокол № 1.

Москва 2011

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.

Данная программа определяет структуру и содержание учебной дисциплины «Антикризисное управление».

Рабочая программа учебной дисциплины «Антикризисное управление» предназначена для реализации государственных требований к минимуму содержания и уровню подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент».

Антикризисный менеджмент обусловлен циклическим характером функционирования экономики, возникновением кризисных ситуаций в развитии социально-экономических систем на макро- и микро уровнях. Кризис – явление объективное. Не только экономика, но и природа развивается циклично. Кризис, однако, не всегда является следствием объективных природных явлений и процессов. Его может порождать сам человек, его ошибки, предрассудки, некомпетентность. Но деятельность человека может и отдалять, стабилизировать, способствовать выходу из кризиса, прогнозировать его последствия.

Целью дисциплины «Антикризисное управление» является обучение студентов методологии распознавания, диагностики, предотвращения кризисов, управлению организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.

Основной задачей учебной дисциплины «Антикризисное управление» является совершенствование профессиональной подготовки специалистов в области антикризисного управления, формирование их профессиональных и деловых качеств, приобретение информации, знаний и практического опыта для формирования компетентной личности.

Предметом изучения учебной дисциплины является исследование методов, инструментов, законов и закономерностей управления организациями и предприятиями в условиях кризиса. Знания теоретических основ антикризисного управления и приобретение практических навыков в данной области позволят специалистам успешно руководить предприятием и людьми в условиях кризисной экономики, разрабатывать эффективную антикризисную управленческую политику организаций.

Структура и содержание дисциплины отвечают потребностям развития антикризисного управления в России на основе цивилизованного предпринимательства, а также использования зарубежного опыта с учетом особенностей и проблем экономики России.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» относится к вариативной части дисциплин профессионального цикла, изучается на 5 курсе по выбору студента.

В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные в учебных курсах «Маркетинг», «Учет и анализ», «Стратегический менеджмент», «Внутрифирменное управление персоналом», «Инновационный менеджмент».

Полученные в процессе обучения знания, умения и навыки используются для сбора, обработки и анализа информации при изучении других дисциплин профессионального цикла и в профессиональной деятельности.

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

В процессе изучения дисциплины студент знакомится с историей развития теории инноваций, ее ролью в профессиональной деятельности менеджера. В программу дисциплины входит знакомство с разработкой программ нововведений, создания для них благоприятных условий, оценка эффективности инноваций.

Выпускник по направлению подготовки «Менеджмент» с квалификацией (степенью) «бакалавр» должен обладать следующими компетенциями:

а) общекультурными (ОК)

- способностью занимать активную гражданскую позицию (ОК-3);
- информацией, владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5);
- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
- стремлением к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);
- умением критически оценивать личные достоинства и недостатки (ОК-11);
- осознанием социальной значимости своей будущей профессии, обладанием высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12);
- способностью анализировать социальнозначимые проблемы и процессы (ОК-13);

- владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);
- пониманием роли и значения информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономических знаний (ОК-16);
- владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-17);
- способностью работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах (ОК-18);
- способностью учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

б) профессиональными (ПК):

организационно-управленческая деятельность

- знанием основных этапов эволюции управленческой мысли (ПК-1);
- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);
- способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);
- способностью использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуре капитала (ПК-11);
- способностью оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании (ПК-12);
- способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);
- владеть современными технологиями управления персоналом (ПК-14);
- готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);
- способностью учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16);
- готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- способностью планировать операционную (производственную) деятельность организаций (ПК-19);
- владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20);
- готовностью участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);
- знанием современных концепций организации операционной деятельности и готовностью к их применению (ПК-22);

- знанием современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

- знакомством с основами межкультурных отношений в менеджменте, способностью эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде (ПК-25);

информационно-аналитическая деятельность

- способностью к экономическому образу мышления (ПК-26);
- пониманием основных мотивов и механизмов принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28);
- способностью анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);

- знанием экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
- умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);
- способностью выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления (ПК-32);
- владеть средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления (ПК-33);
- владеть методами и программными средствами обработки деловой информации, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ПК-34);
- умением моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35);
- умением использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36);
- умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37);
- способностью применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации (ПК-38);
- владением навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации (ПК-39);
- способностью анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения (ПК-40);
- способностью оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способностью принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета (ПК-41);
- способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);
- способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-43);
- способностью обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования (ПК-44);
- владеть техниками финансового планирования и прогнозирования (ПК-45);
- пониманием роли финансовых рынков и институтов, способностью к анализу различных финансовых инструментов (ПК-46);
- способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);
- способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);
- предпринимательская деятельность
- умением находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
- способностью разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49);
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

В результате изучения данного курса студенты должны:

Иметь представление:

- об антикризисном управлении как типе управления;
- о ключевых проблемах антикризисного управления;
- о взаимодействии курса «Антикризисное управление» с другими научными и учебными дисциплинами.

Знать:

- принципы разработки антикризисной стратегии организации;
- основные этапы разработки стратегии;
- процессы формирования маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификации;
- принципы разработки плана инновационной работы фирмы;
- основные черты антикризисной кадровой политики.

Уметь:

- оценивать эффективность текущей стратегии;
- оценивать инвестиционные риски;
- разрабатывать мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ.

Изучение программного материала должно способствовать формированию у студентов нового управленческого мышления.

Рабочая программа рассчитана на 144 часов (4 зачетных единицы). Из них 130 часов отводится на самостоятельную работу студента и 14 часов на лекции и практические занятия.

Тематический план дисциплины (5 курс)

Наименование глав и разделов	Учебная нагрузка студента				
	максимальная	самостоятельная	Обязат. при заочной форме обучения		
			Всего	В том числе	
		Обзорно-установ. занятия		Лаб.раб. практ. занятия	
Введение в антикризисное управление.	1	0,5	0,5	0,5	-
Тема 1. Стратегический менеджмент как основа антикризисного управления	10	9,5	0,5	0,5	-
Тема 2. Стратегия маркетинга	13	12	1	0,5	0,5
Тема 3. Потенциал инноваций	15	14	1	0,5	0,5
Тема 4. Совершенствование управления персоналом в кризисных условиях	16	15	1	0,5	0,5
Тема 5. Финансовый механизм обеспечения устойчивости предприятия	28	26	2	1,5	0,5
Тема 6. Основные черты инвестиционной политики в антикризисном управлении. Оптимизация налогообложения	17	15	2	1,5	0,5
Тема 7. Управление риском	18	16	2	1,5	0,5
Тема 8. Контроль и контроллинг в антикризисном управлении	18	16	2	1,5	0,5
Тема 9. Государственное регулирование	8	6	2	1,5	0,5
Всего по дисциплине	144	130	14	10	4
Зачетная единица	4				

5.1 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Введение.

Студент должен иметь представление:

- ✓ О необходимости и актуальности изучения дисциплины «Антикризисное управление»;
- ✓ Об антикризисном управлении как типе управления;
- ✓ О ключевых проблемах антикризисного управления;
- ✓ О взаимодействии курса «Антикризисное управление» с другими научными и учебными дисциплинами.

Тема 1. Стратегический менеджмент как основа антикризисного управления

В рамках данной темы изучается стратегия менеджмента – как основа антикризисного управления, которое, в свою очередь, базируется на стратегическом планировании, которое является основой инновационной политики предприятия.

Студент должен иметь представление:

- ✓ Об управляемых и неуправляемых процессах развития;
- ✓ О проблематике антикризисного управления;
- ✓ Об анализу внешних и внутренних факторов кризисного развития организации (предприятия).

Знать:

- ✓ Принципы разработки антикризисной стратегии организации.
- ✓ Основные этапы разработки стратегии.
- ✓ Принципы оценки эффективности текущей стратегии.
- ✓ О структуре, ресурсах, ограничивающих стратегию.

Тема 2. Стратегия маркетинга

Маркетинг – магистральная хозяйственная функция предприятия, которая означает системный подход ко всей производственно-сбытовой деятельности, с четко определенными целями и разработанными мерами по их

достижению, с соответственными организационно-управленческим, материальным, финансовым и техническим механизмом для их реализации.

Студент должен иметь представление:

- ✓ О целях и функциях маркетинга в антикризисном управлении;
- ✓ В области комплекса маркетинга (товар, цена, методы распределения, коммуникации);
- ✓ Об объектах маркетинговых исследований;

Знать:

- ✓ Процессы формирования маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификации.
- ✓ Принципы построения схемы оценки маркетинговой стратегии.
- ✓ Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте.

Тема 3. Потенциал инноваций

Инновация представляет собой процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства. Инновационный процесс представляет собой процесс совершенствования и достижения сбалансированности различных сфер деятельности предприятия при обязательном контроле за эффективностью и рентабельностью работы каждого звена

Студент должен иметь представление:

- ✓ Об инновационном потенциале;
- ✓ О видах инноваций;
- ✓ Об отечественном и зарубежном опыте инновационной деятельности;
- ✓ Об инновационных целях, идеях, проектах и программ;
- ✓ В области государственной инновационной стратегии антикризисного развития;

Знать:

- ✓ О формировании инновационных инфраструктур
- ✓ Принципы разработки плана инновационной работы фирмы

Тема 4. Совершенствование управления персоналом в кризисных условиях

Предприятие, заинтересованное в повышении конкурентоспособности, должно не только грамотно отбирать высокоэффективную технику и технологию, но и наиболее способных работников. Без нужных людей ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить. Поэтому особо важно разработать систему эффективного управления персоналом.

Студент должен иметь представление:

- ✓ О персонале организации как объекте антикризисного управления;
- ✓ О системе антикризисного управления персоналом;
- ✓ Об общих и частных принципах управления персоналом;
- ✓ О роли кадрового маркетинга в управлении персоналом;
- ✓ По вопросам совершенствования профессиограмм, моделей должностей;

Знать:

- ✓ Принципы формирования надлежащей организационной культуры;
- ✓ Формы и рычаги управления;
- ✓ Основные черты антикризисной кадровой политики.

Тема 5. Финансовый механизм обеспечения устойчивости предприятия

В данной теме рассматривается финансовый механизм обеспечения устойчивости предприятия. Для того чтобы предприятие эффективно функционировало и развивалось, ему, прежде всего, нужна устойчивость и предсказуемость денежных поступлений, достаточных для расплаты с поставщиками, кредиторами, своими работниками, государством, а также необходим соответствующий уровень прибыли.

Финансовое состояние предприятия является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал.

Студент должен иметь представление:

- ✓ О финансовых кризисах;
- ✓ О причинах финансовых кризисов;
- ✓ О диагностики финансовой и экономической подсистем;
- ✓ О диагностики портфеля ценных бумаг;

Знать:

- ✓ Принципы диагностики: объективности, конкретности, единстве ситуационного и стратегического подходов, системности, профессионализме;
- ✓ Инвестиционные риски и оценивать их.

Тема 6. Оптимизация налогообложения

Важное составляющее обеспечения прибыльности предприятия – это оптимизация (планирование) налоговых выплат. Обычно под налоговым планированием имеется ввиду целенаправленная деятельность предприятия, ориентированная на максимальное использование возможностей налогового законодательства с целью уменьшения налоговых платежей.

Студент должен иметь представление:

- ✓ О методологии разработки инвестиционной стратегии.

- ✓ Об антикризисной инвестиционной государственной политики;
- ✓ Об условиях успешной реализации государственной политики;

Знать:

- ✓ Методологию оценки доходности инновационных проектов и программ;
- ✓ Критерии выбора инвестора при принятии решения об инвестировании нововведений;
- ✓ Комплекс мер по оптимизации политики налогообложения.

Тема 7. Управление риском

Предпринимательства без риска не бывает. Вместе с тем риск должен быть рассчитан до максимально допустимого предела. Поэтому особое внимание следует уделять постоянному совершенствованию управления риском – риск-менеджменту.

Студент должен иметь представление:

- ✓ О понятии риска и разновидностей рисков;
- ✓ Об объективной необходимости и рациональных границ риска;

Знать:

- ✓ Методы уменьшения и ликвидации потерь от рисков;
- ✓ Методы совершенствования прогнозирования и внутрифирменного планирования, самострахования и страхования, передачи части риска на другие компании, грамотного выбора инвестиционных решений;
- ✓ Методы расширения сферы влияния и перераспределения собственности, создания холдинговых структур.

Тема 8. Контроль и контроллинг

Повседневный, последовательный, глубокий контроль за работой каждого сотрудника предприятия и всего коллектива в целом является важным элементом стратегического менеджмента. Без налаживания подобного контроля невозможно добиться слаженных действий коллектива в реализации миссии предприятия, ее перспективной программы, организации четкого взаимодействия всех работников, что обеспечивает дополнительный эффект.

Студент должен иметь представление:

- ✓ Об организации труда временного управляющего;
- ✓ Об обеспечении сохранности имущества предприятия;
- ✓ Об взаимоотношений временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами;

Знать:

- ✓ Принципы создания системы реализации управленческих решений и контроля их исполнения;
- ✓ Подходы к обеспечению качества выполнения управленческих решений;
- ✓ Методы разработки мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Тема 9. Государственное регулирование

Неотъемлемой частью рынка является институт банкротства. Он служит мощным стимулом эффективной работы предпринимательских структур, гарантируя одновременно экономические интересы кредиторов, а также государства как основного регулятора рынка.

Студент должен иметь представление:

- ✓ О роли государства в антикризисном управлении;
- ✓ О государственном регулировании кризисных ситуаций;
- ✓ О выявления кризисов государственного управления и их сущностных признаков;
- ✓ О этапах проявления кризиса государственного управления;
- ✓ О путях преодоления кризиса государственного управления.

5.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие. – М. КноРус, 2010
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник – М.: Юрайт, 2014
3. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление: учебное пособие. – М. КноРус, 2010
4. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский Е.Б. Антикризисное управление: учебник. – Омега-Л, 2011

5.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление. Модульная программа для менеджеров М.: «ИНФРА – М», 2000
2. Орехов В.И., Гапоненко Н.П., Балдин К.В. Антикризисное управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2006
3. Татарников Е.А. Антикризисное управление: учебное пособие. – М. РИОР, 2007
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник – М.: ИНФРА-М, 2005

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.

- компьютеры с доступом в Интернет;
- доступ к поисковым системам.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Антикризисное управление», составленный в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта и основной образовательной программой института по направлению «Менеджмент», включает в себя пособие (в объеме 144 часов), комплект контрольных и практических заданий, которые дают целостную систему знаний, обеспечивая их глубину и прочность.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет самостоятельной работы студентов путем знакомства с дополнительными источниками, нормативными актами и дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины. Особое внимание уделено ее прикладному характеру, развитию навыков самостоятельного применения теоретических знаний в практической деятельности.

Промежуточный контроль знаний студентов осуществляется путем тестирования (два вида тестовых заданий по дисциплине содержат 108 и 90 вопросов соответственно), позволяющего определить уровень теоретических знаний студентов по каждому разделу изучаемой дисциплины. Выполнение контрольной работы способствует систематизации знаний, в том числе конкретизации, сравнению и обобщению фактического материала в соответствии с поставленным заданием.

Разработчики:

К.э.н. доцент Арефьев В.А. доцент РИУ

Рецензент:

К.э.н. доцент Виноцковская О.Н. доцент ВГНА

Утверждение рабочей программы учебной дисциплины

Уполномоченный орган (должностное лицо)	Дата принятия решения	№ документа
Ученый совет факультета управления	14.01.2011	Протокол № 1

Внесение изменений в рабочую программу учебной дисциплины

Уполномоченный орган (должностное лицо)	Дата принятия решения	№ документа
Ученый совет факультета управления	26.01.2012	Протокол № 1
Ученый совет факультета управления	17.01.2013	Протокол № 1
Ученый совет факультета управления	14.01.2014	Протокол № 1