Правительство Российской Федерации

Нижегородский филиал

Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования

"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"

##### Факультет менеджмента

Программа дисциплины

**«Антикризисное управление»**

для направления 38.04.02. «Менеджмент»

магистерских программ "Менеджмент", "Маркетинг"

подготовки магистра

Авторы программы: Вайсблат Борис Исаевич, д.т.н., профессор, bvaisblat@hse.ru

Одобрена на заседании кафедры венчурного менеджмента «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014г.

Зав. кафедрой Э.А. Фияксель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендована секцией УМС Менеджмент «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014г.

Председатель Ю.В. Кузнецова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Утверждена УМС НИУ ВШЭ – Нижний Новгород «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014г.

Председатель В.М. Бухаров «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014г.

Нижний Новгород 2014

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*

1. **Область применения и нормативные ссылки**

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Учебная дисциплина является обязательной в рамках подготовки магистра по направлению 080200.68 «Менеджмент». Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов, направления подготовки магистра 080200.68, обучающихся по магистерским программам «Менеджмент», «Маркетинг».

Программа разработана в соответствии с:

* Образовательный стандарт Федерального Государственного Автономного образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования «Национального Исследовательского Университета «Высшая Школа Экономики» по направлению подготовки 080200.68 «Менеджмент» (уровень подготовки: магистр).
* Образовательной программой 080200.68 «Менеджмент» подготовка магистра.
* Рабочим учебным планом университета по направлению подготовки 080200.68 «Менеджмент», утвержденным в 2012г.

# Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» являются формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков в области антикризисного управления.

1. **Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

* Знать
* Основные понятия антикризисного управления, методы и инструменты антикризисного управления.
* Сущность и принципы кризисов в разных организациях.
* Методы диагностики кризисных ситуаций.
* Особенности финансового менеджмента в кризисной ситуации.
* Уметь
* Применять теорию в решении практических задач антикризисного управления.
* Методически правильно проводить реструктуризацию в процессе антикризисного управления.
* Применять современные методы финансового менеджмента в кризисной ситуации.
* Иметь навыки (приобрести опыт):
* Управления процессом реализации преобразования.
* Разработки процесса реструктуризации.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

| Компетенция | Код компе-тенции | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
| --- | --- | --- | --- |
| Способен предлагать концепции, модели, изобретать и использовать новые способы и инструменты профессиональной деятельности | СК-2 | Способен выбирать и модифицировать существующие инструменты и способы осуществления слияний и поглощений.  | Лекции, обсуждение проблемных вопросов, подготовка домашнего задания по учебной дисциплине |
| Способен использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации | ПК-24 | Способен планировать хозяйственную деятельность организации с учетом возможностей слияний и поглощений. | Выполнение домашней работы |
| Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку | ПК-26 | Умеет осуществлять поиск, сбор и обработка информации, необходимой для решения поставленных задач | Выполнение домашнего задания, практических заданий, задач. |

# Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу дисциплин программы (по выбору)и блоку дисциплин, обеспечивающих подготовку магистра.

 Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

* «Основы менеджмента»
* «Финансовый менеджмент»
* «Экономический анализ фирмы».

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

* Знать основные положения менеджмента
* Понимать, как проводятся диагностика кризисных ситуаций
* Понимать, как осуществляется процесс антикризисного управления

# Тематический план учебной дисциплины

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название раздела | Всего часов  | Аудиторные часы | Самостоя­тельная работа |
| Лекции | Семинары | Практические занятия |
| 1 | Сущность и причины кризисов в развитии организации | 18 | 2 | - | 4 | 12 |
| 2 | Методология антикризисного управления организаций | 24 | 4 | - | 6 | 14 |
| 3 | Диагностика кризисных ситуаций | 22 | 2 | - | 6 | 14 |
| 4 | Финансовый менеджмент в кризисной ситуации | 24 | 2 | - | 6 | 16 |
| 5 | Реструктуризация организации в процессе антикризисного управления  | 20 | 2 | - | 6 | 12 |
|  | **Всего часов** | **144** | **20** | **-** | **20** | 104 |

# Формы контроля знаний студентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип контроля | Форма контроля | 1 год | Параметры  |
|  | 4 |
| Текущий(неделя) | Домашнее задание |  | 4 | Письменная домашняя работа.Объем: не менее 4 тыс. слов.Задание выдается за месяц до сдачи. |
| Итоговый | Экзамен |  | \* | устный экзамен по вопросам, сформулированным на базе прослушанных лекций и проведенных практических занятий. |

## Критерии оценки знаний, навыков

Текущий контроль - домашнее задание, состоящее из двух частей: 1) Анализ кейсовой ситуации; 2) Написание самостоятельного исследования по одной из предложенных тем.

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале. Критерием оценки первой части является корректность анализа кейса и предлагаемых на его основе решений.

Оценка за домашнее задание складывается из уровня качества:

1) раскрытия темы и аргументации - 40%

2) самостоятельности написания текста - 30%

3) использования ярких и актуальных примеров по теме – 20%

4) оформление - 10%

 Общие требования к оформлению работы:

Текст: 14 размер шрифта, Times New Roman, полуторный интервал, выравнивание по ширине, отступы на новых абзацах, без интервалов между абзацами, с нумерацией станиц. Объем: 5-6 страниц. Ссылки в квадратных скобках с указанием номера страниц. Оглавление не нужно. Оформление списка использованной литературы по ГОСТу.

Итоговый контроль – устный экзамен. На экзамене проверяются теоретические и практические знания и умения, по рассмотренным в рамках курса темам. Оценка на экзамене будет складываться исходя из теоретических знаний и оценки практических навыков.

Оценка по итоговому контролю выставляется по 10-ти балльной шкале.

## Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях по активности студентов. Активность определяется преподавателем по фронтальному опросу студентов в течение каждого занятия.

 Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Итоговая оценка показателя активности определяется по совокупности данных за весь период обучения по данной учебной дисциплине.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студентов следующим образом:

*Онакопленная=0,5\*Одомашнее задание.+ 0,5\*Оаудиторная.*

Результирующая оценка за итоговый контроль в форме экзамена выставляется по формуле:

*Оитоговый=0,5 \*Оэкзамен.+0,5\*Онакопленная*

Оценки округляются арифметическим способом.

В диплом ставится оценка за итоговый контроль, которая является результирующей оценкой по учебной дисциплине.

# Содержание дисциплины

Раздел 1. Сущность и причины кризисов в развитии организации.

Содержание тем:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема | Количество часов аудиторной работы | Объем и виды самостоятельной работы |
| Понятие кризиса, типология кризисов. | 2 | Подготовка к практическим занятиям |
| Причины и симптомы возникновения кризисов. | 2 |
| Типы организационных кризисов. | 2 |
| Всего часов | 6 | 12 |

Литература по разделу:

Основная литература:

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) /В.Я. Захаров, А.О. блинов, Д.В. Хавин. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, -287 стр.
2. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для вузов./Гос. институт упр./Под ред. Коробкова Э.М.. –М.: ИНФРА-М, М.:, 2002, 431 стр.

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление. Учебное пособие для студентов вузов./ Под ред. К.В. Балдина.- М.: Гардарики, 2006, -271. Стр.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов. /под ред.Минаева Е.С., Понагушина В.П., М.: Приор, 1998, -432 стр.
3. Антонова О.В., «Управление кризисным состоянием предприятия». Учебное пособие для вузов. /Под ред. Проф. В.А. Швандера, -М.: ЮНИТИДАНА, 2005, -141 стр.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: рассмотрение кейсов на семинарах; дискуссии; работа в группах над заданием.

Раздел 2.Методология антикризисного управления организацией.

Содержание тем:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема | Количество часов аудиторной работы | Объем и виды самостоятельной работы |
| Сущность антикризисного управления | 2 | Подготовка к практическим занятиям |
| Технология антикризисного управления | 4 |
| Условия обеспечения платежеспособности организации | 4 |
| Всего часов | 10 | 14 |

Литература по разделу:

Основная литература:

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) /В.Я. Захаров, А.О. блинов, Д.В. Хавин. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, -287 стр.
2. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для вузов./Гос. институт упр./Под ред. Коробкова Э.М.. –М.: ИНФРА-М, М.:, 2002, 431 стр.

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление. Учебное пособие для студентов вузов./ Под ред. К.В. Балдина.- М.: Гардарики, 2006, -271. Стр.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов. /под ред.Минаева Е.С., Понагушина В.П., М.: Приор, 1998, -432 стр.
3. Антонова О.В., «Управление кризисным состоянием предприятия». Учебное пособие для вузов. /Под ред. Проф. В.А. Швандера, -М.: ЮНИТИДАНА, 2005, -141 стр.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: рассмотрение кейсов на семинарах; дискуссии; работа в группах над заданием.

Раздел 3.Диагностика кризисных ситуаций .

Содержание тем:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема | Количество часов аудиторной работы | Объем и виды самостоятельной работы |
| Комплексная диагностика состояния организации | 1 | Подготовка к практическим занятиям |
| Диагностика несостоятельности организации | 3 |
| Стадия неплатежеспособности организации | 2 |
| Анализ дебиторской и кредиторской задолженности  | 1 |
| Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организации | 1 |
| Всего часов | 8 | 14 |

Литература по разделу:

Основная литература:

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) /В.Я. Захаров, А.О. блинов, Д.В. Хавин. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, -287 стр.
2. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для вузов./Гос. институт упр./Под ред. Коробкова Э.М.. –М.: ИНФРА-М, М.:, 2002, 431 стр.

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление. Учебное пособие для студентов вузов./ Под ред. К.В. Балдина.- М.: Гардарики, 2006, -271. Стр.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов. /под ред.Минаева Е.С., Понагушина В.П., М.: Приор, 1998, -432 стр.
3. Антонова О.В., «Управление кризисным состоянием предприятия». Учебное пособие для вузов. /Под ред. Проф. В.А. Швандера, -М.: ЮНИТИДАНА, 2005, -141 стр.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: рассмотрение кейсов на семинарах; дискуссии; работа в группах над заданием.

Раздел 4. Финансовый менеджмент в кризисной ситуации .

Содержание тем:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема | Количество часов аудиторной работы | Объем и виды самостоятельной работы |
| Формирование эффективной системы финансового планирования | 2 | Подготовка к практическим занятиям |
| Управление финансовыми потоками в период финансового оздоровления | 3 |
| Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации | 3 |
| Всего часов | 8 | 16 |

Литература по разделу:

Основная литература:

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) /В.Я. Захаров, А.О. блинов, Д.В. Хавин. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, -287 стр.
2. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для вузов./Гос. институт упр./Под ред. Коробкова Э.М.. –М.: ИНФРА-М, М.:, 2002, 431 стр.

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление. Учебное пособие для студентов вузов./ Под ред. К.В. Балдина.- М.: Гардарики, 2006, -271. Стр.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов. /под ред.Минаева Е.С., Понагушина В.П., М.: Приор, 1998, -432 стр.
3. Антонова О.В., «Управление кризисным состоянием предприятия». Учебное пособие для вузов. /Под ред. Проф. В.А. Швандера, -М.: ЮНИТИДАНА, 2005, -141 стр.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: рассмотрение кейсов на семинарах; дискуссии; работа в группах над заданием.

Раздел 5. Реструктуризация организации антикризисного управления .

Содержание тем:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема | Количество часов аудиторной работы | Объем и виды самостоятельной работы |
| Сущность, цели и эффективность реструктуризации  | 2 | Подготовка к практическим занятиям |
| Разработка программы реструктуризации | 3 |
| Управление процессом реализации преобразований | 3 |
| Всего часов | 8 | 12 |

Литература по разделу:

Основная литература:

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) /В.Я. Захаров, А.О. блинов, Д.В. Хавин. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, -287 стр.
2. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для вузов./Гос. институт упр./Под ред. Коробкова Э.М.. –М.: ИНФРА-М, М.:, 2002, 431 стр.

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление. Учебное пособие для студентов вузов./ Под ред. К.В. Балдина.- М.: Гардарики, 2006, -271. Стр.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов. /под ред.Минаева Е.С., Понагушина В.П., М.: Приор, 1998, -432 стр.
3. Антонова О.В., «Управление кризисным состоянием предприятия». Учебное пособие для вузов. /Под ред. Проф. В.А. Швандера, -М.: ЮНИТИДАНА, 2005, -141 стр.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: рассмотрение кейсов на семинарах; дискуссии; работа в группах над заданием.

# Образовательные технологии

## 8.1. Методические рекомендации преподавателю

Целями освоения дисциплины «Антикризисное управление» являются ознакомление студентов с основными понятиями оценки и управления кризисными ситуациями, изучение, систематизация и закрепление основ теории и практики управления процессами принятия решений в условиях кризиса.

Данные навыки и знания принципиально необходимы в деятельности, связанной с управлением, и при решении соответствующих научно-практических задач. Поэтому преподавателю необходимо особое внимание уделить проведению тренинговых и практических занятий по непосредственным моделям антикризисного управления.

При реализации таких форм учебных занятий, как практикумы и семинары по отдельным темам следует использовать активные и интерактивные формы проведения занятий - деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов, тестирование, психологические и иные тренинги.

Преподавателю следует оценивать работу студентов на семинарских и практических занятиях по активности студентов. Активность может определяться преподавателем по фронтальному опросу студентов в течение каждого занятия. Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Итоговая оценка показателя активности определяется по совокупности данных за весь период обучения по данной учебной дисциплине.

# Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

## Тематика заданий текущего контроля

Письменное практическое задание №1:

Рассчитайте вероятность кризисной ситуации предприятия при следующих исходных данных:

U=100 – затраты за плановый период

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| B | 90 | 100 | 120 |
|  | 0,05 | 0,15 | 0,8 |

- вероятностный прогноз выручки за плановый период

Письменное практическое задание №2:

Рассчитайте вероятность кризисной ситуации организации, занимающейся бизнесом недвижимости при следующих исходных данных:

S=100 – закупочная цена объекта недвижимости

C=130 – цена продажи одного объекта недвижимости

P=0,9 – вероятность того, что объект будет продан

N=100 – число объектов в недвижимости

##  Вопросы для оценки качества освоения дисциплины.

Примерный перечень вопросов к экзамену по всему курсу:

1. Что такое кризис?
2. Каковы причины возникновения кризисов?
3. Как можно классифицировать кризисы?
4. В чем состоит сущность антикризисного управления организацией. Опишите антикризисное управление в широком и узком смысле.
5. Каковы установки, цель и задачи, антикризисного управления организацией?
6. Опишите этапы антикризисного управления организацией?
7. Из каких элементов состоит система антикризисного управления организацией?
8. Что такое комплексная диагностика и что она в себя включает?
9. Назовите ранние признаки несостоятельности организации?
10. Какие виды и методы диагностики несостоятельности организации существуют?
11. Какие подходы используют в мировой практике диагностики несостоятельности организации?
12. В чем состоят цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации?
13. Назовите основные элементы системы финансового планирования в организации и дайте краткую характеристику?
14. Что включает в себя программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации?
15. Что такое реструктуризация, каковы ее цели и как можно оценить ее эффективность?
16. В чем состоит реструктуризация собственности?
17. В чем заключается реструктуризация имущественного комплекса организации?
18. Каково содержание и этапы разработки программы реструктуризации предприятия?
19. Что такое несостоятельность (банкротство) и каковы ее признаки?
20. Какие цели введения процедуры наблюдения?
21. Какова основная цель процедуры внешнего управления?
22. Какова цель конкурсного производства?
23. Что такое мировое соглашение?
24. Каковы цели и признаки банкротства вы знаете?
25. Каковы цели и признаки фиктивного банкротства?

# Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

**Основная литература:**

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) /В.Я. Захаров, А.О. блинов, Д.В. Хавин. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, -287 стр.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие для студентов вузов./ Под ред. К.В. Балдина.- М.: Гардарики, 2006, -271 стр.

**Дополнительная литература:**

1. Антикризисное управление, теория и практика. Учебное пособие для вузов./Гос. институт упр./Под ред. Коробкова Э.М.. –М.: ИНФРА-М, М.:, 2002, 431 стр.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов. /под ред.Минаева Е.С., Понагушина В.П., М.: Приор, 1998, -432 стр.
3. Антонова О.В., «Управление кризисным состоянием предприятия». Учебное пособие для вузов. /Под ред. Проф. В.А. Швандера, -М.: ЮНИТИДАНА, 2005, -141 стр.

#  Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для лекций и семинаров используется проектор, ноутбук, экран. Для проведения тестов и деловых игр используется раздаточный материал, распечатки тестов, оценочные карты.

Авторы программы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Б. И. Вайсблат