**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ЦЕНТРАЛЬНЫЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Ректор АНО ДПО «ЦМИ»**

** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Х. Тамбиев**

**«15»\_декабря\_2020 г.**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

**ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПО ПРОГРАММЕ**

**«Антикризисное управление »**

Москва 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ
   1. Цель реализации программы
   2. Планируемые результаты работы
   3. Категория слушателей
   4. Трудоемкость обучения
   5. Форма обучения
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ
   1. Учебный план программы переподготовки
   2. Учебно-тематический план
   3. Рабочая учебная программа дисциплины
3. Оценка качества освоения программы
4. Составители программы

**1.1 Цель реализации программы**

Программы обусловлена тем, что в настоящее время на рынке труда востребованы грамотные, осведомленные, высококвалифицированные специалисты

Программа разработана на основе:

* Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";

-Приказа Министерства образования и науки РФ от 01.072013 г. № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

* Методических рекомендаций-разъяснений Министерства образования и науки РФ по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов от 22.04.2015г. № ВК-1032/06;
* Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденного Постановлением Минтруда РФ 21 августа 1998 г. № 37;

Цель программы - Основная цель курса – развить системный подход к антикризисному управлению на предприятии, дать полное представление о современных методах и механизмы антикризисного управления, обратив при этом внимание на опыт отечественных предприятий в данной области. Осветить и проанализировать причины возникновения кризисов на разных уровнях хозяйства. Показать актуальные подходы к анализу и рассмотреть основные проблемы антикризисного управления на современном этапе. Раскрыть проблемы человеческого фактора в антикризисном управлении.

Задачи:

1. Усвоение принципов и методов антикризисного управления производственными процессами.
2. Раскрытие сущность и особенности методик определения экономической эффективности антикризисного управления.
3. Получение системных знаний о возможностях антикризисного управления.
4. Исследование направлений совершенствования антикризисного управления производством и вспомогательными процессами с целью финансовой устойчивости предприятий.
5. Изучение отечественной и международной нормативной базы, принципов и методов анализа кризисных процессов.
6. Изучение задач и функций служб антикризисного регулирования.

Студент должен **знать** основные понятия, термины и определения дисциплины, механизмы антикризисного управления, методы планирования в антикризисном управлении, критерии эффективности антикризисного управления; **уметь** применять методы и механизмы антикризисного управления, применять стратегические и тактические подходы антикризисного управления, разрабатывать модели антикризисных стратегий, применять теоретические знания на практике.

**1.2** Планируемые результаты обучения.

«Антикризисное управление» как научная и учебная дисциплина тесно связана с современными экономическими теориями и базируется на таких федеральных законах РФ «О несостоятельности (банкротстве)», «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий в топливно-энергетическом комплексе». Данная учебная дисциплина тесно связана с другими дисциплинами: «Макроэкономика», «Экономическая теория», «Менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Маркетинг», «Теория организации», «Хозяйственное право», « Социология», «Политология», «Правоведение».

**Основные требования:** В процессе изучения дисциплины слушатели, опираясь на ис­пользование знаний теории общественного воспроизводства, принципов системного подхода, получают возможность после­довательно рассмотреть общую систему антикризисного уп­равления и ее основные элементы, организационно-управлен­ческую структуру системы управления, финансово-экономиче­скую основу реализации управленческих решений и механизмы, обеспечивающие их выполнение. Изучение дисциплины «Антикризисное управление» дает представление о природе, этапах, проявлениях кризисных явлений на макро и микро уровнях. Изучение курса позволяет, используя знание теоретических основ управления организациями вырабатывать практические рекомендации антикризисной программы.

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

В результате освоения дисциплины «» происходит формирование у обучающегося следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

* знанием и пониманием законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-7);
* способностью занимать активную гражданскую позицию (ОК-13);
* умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
* способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
* пониманием основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28);

В результате освоения дисциплины «Антикризисное управление» обучающийся должен:

**Знать:**

* причины и типологии кризисов;
* стадии развития социально-политического кризиса;
* показатели (индикаторы) экономической безопасности применительно к производственному предприятию;
* возникновение и распознавание кризисов организаций;
* организационно-управленческие проблемы предотвращения и преодоления кризиса;
* реструктуризацию систем управления организацией;
* основные процедуры банкротства;
* инновации в антикризисном управлении;
* антикризисное управление в условиях риска;
* специфические функции контролинга;
* роль человеческого капитала в антикризисном управлении;
* обязанность, права, ответственность арбитражного управляющего;
* государственное регулирование антикризисного управления.

**Уметь:**

* применять теоретические исследования в реализации задач антикризисного управления;
* распознавать стадии развития кризиса и принимать адекватные ориентироваться в проблемах государственного и муниципального управления.

**Владеть:**

* навыками менеджера в сфере управления организациями;
* методами антикризисного управления и процессами общественного развития.

1.3 Категории слушателей:

Различные категории менеджеров, специалисты и руководители среднего звена, аналитики, а также все заинтересованные в овладении знаниями и навыками антикризисного управления

1,4 Трудоёмкость обучения

Трудоёмкость обучения составляет 504 часов

1,5 Форма обучения

Дополнительная профессиональная программа переквалификации реализуется с применением дистанционных технологии

**2. Содержание программы**

**2.1 Учебный план программы профессиональной переподготовки «Антикризисное управление»**

**Учебный план**

программы повышения квалификации

**«Антикризисное управление»**

**Цель:** совершенствование уже имеющихся знаний и повышение профессионального уровня в рамках антикризисного управления организацией.

**Категория слушателей**: различные категории менеджеров, специалисты и руководители среднего звена, аналитики, а также все заинтересованные в овладении знаниями и навыками антикризисного управления.

**Срок обучения**: 72 часа.

**Форма обучения:** с применением дистанционных технологий, без отрыва от производства.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование дисциплин (модулей) | Всего, ауд.час | самост.  раб. | Форма контроля |
|
| 1 | Кризисы в социально- экономическом развитии. Кризисы в развитии организации | 6 | 6 |  |
| 2 | Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления | 8 | 6 |  |
| 3 | **Оценка платежеспособности и состоятельности предприятия** | 6 | 8 | тесты |
| 4 | Юридические процедуры банкротства | 8 | 6 | тесты |
| 5 | Деятельность антикризисных управляющих |  | 8 |  |
| 6 | **Стандартная финансовая диагностика текущей деятельности предприятия** | 8 | 8 | тесты |
| 7 | Сущность антикризисного управления | 8 | 8 | тесты |
| 8 | Технология антикризисного управления | 6 | 6 | тесты |
| 9 | Стратегия и тактика в антикризисном управлении | 8 | 8 |  |
| 10 | Человеческий фактор антикризисного управления | 6 | 6 |  |
|  | Итоговая аттестация |  |  |  |
|  | Итого | 72 |  |  |

**2.2Учебно тематический план**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ

Раздел 1 Причины возникновения кризисов и их роль в социально -экономическом развитии

Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально -экономическом развитии.

Сущность кризисов и их проявление в экономических системах. Основные причины возникновения кризисов. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.

**Тема 2. Особенности и виды экономических кризисов.**

Общепринятая классификация экономических кризисов. Экономические кризисы на микро и макро уровне.

Тема 3.Механизмы антикризисного управления.

Диагностика и оценка финансового состояния. Маркетинг и организационно-производственный менеджмент. Антикризисное бизнес-планирование. Организация ликвидации предприятия

**Тема 4 Государственное** **регулирование кризисных ситуаций.**

Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций. Роль государства в рыночной экономике. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

**Тема 5 Банкротство предприятий и банков.**

Признаки и порядок установления банкротства. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.

**Тема 6 Диагностика банкротства.**

Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики банкротства. Система коэффициентов для установления структуры баланса неплатежеспособных предприятий.

**Тема 7 Управление рисками и инвестиционная политика в условиях кризиса.**

Природа и классификация управленческих рисков. Классификация рисков в антикризисном управлении. Управление риском: возможности, средства, факторы.

**Тема 8 Стратегия и тактика антикризисного управления.**

Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии6 тактика управления. Организация внедрения антикризисной стратегии.

**Тема 9 Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.**

Инновационные проекты. Социальные, технологические, технические информационные аспекты новаций. Социо-политическая среда процесса управленческих решений.

**Тема 10 Человеческий фактор антикризисного управления.**

Научное содержание и практическое значение понятия «Человеческий капитал». Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами. Управление развитием человеческого капитала, как фактор антикризисного развития организации.

**Перечень лабораторных работ и практических (семинарских) занятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п\п | Наименование лабораторных работ/практических | Трудоемкость,ч |
| 1 | **Причины возникновения кризисов и их роль в социально -экономическом развитии.** | 6 |
| 2 | **Особенности и виды экономических кризисов** | 6 |
| 3 | **Механизмы антикризисного управления** | 6 |
| 4 | **Государственное регулирование кризисных ситуаций** | 6 |
| 5 | **Банкротство предприятий и банков** | 6 |
| 6 | **Диагностика банкротства** | 6 |
| 7 | **Управление рисками и инвестиционная политика в условиях кризиса** | 6 |
| 8 | **Стратегия и тактика антикризисного управления** | 6 |
| 9 | **Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.** | 6 |
| 10 | **Человеческий фактор антикризисного управления** | 6 |
|  | **Итого** | 90 |

**Виды самостоятельной работы слушателей (СРС)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п\п | Вид СРС | Содержание | **Форма** | **Трудоемкость** |
| 1. | выполнение обучающимися индивидуальных задании | Сущность кризисов и их проявление в экономических системах | Реферат |  |
| 2. | выполнение обучающимися индивидуальных задании | Влияние налоговой политики на преодоление кризисного состояния предприятия | Реферат |  |
| 3. | выполнение обучающимися индивидуальных задании | Содержание и организация государственного антикризисного регулировани | Реферат |  |
| 4. | выполнение обучающимися индивидуальных задании | Внутренняя и внешняя инвестиционная политика в условиях кризиса | Реферат |  |

**Форма промежуточной аттестации**

**ТЕСТЫ**

Выбрать один или несколько правильных ответов из предлагаемых:

**Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:**

а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;

б) стрессовым состоянием персонала организации;

в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;

г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;

д) давлением окружающих на лиц, принимающих решения;

е) спокойным морально-психологическим климатом в коллективе.

**2.** **Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного се элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:**

а) кризисом персонала организации;

б) кризисным состоянием организации;

в) кризисом организации;

г) кризисом персонала организации-банкрота;

д) кризисной ситуацией в организации.

**3 Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:**

а) предвидение и возможное предупреждение проблем;

б) жесткая структура управления;

в) возникновение новых управленческих проблем;

г) получение максимальной прибыли;

д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;

е) мобилизация кадрового потенциала организации;

ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный период.

**4.** **Симптомы кризиса персонала организации проявляются в тенденциях изменения таких показателей, как:**

а) энерговооруженность;

б) производительность труда;

в) текучесть персонала;

г) уровень конфликтности;

д) фондоотдача;

е) рентабельность;

ж) удовлетворенность трудом.

**5.** **Внешние по отношению к организации причины возникновения кризиса, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к таким, как:**

а) ужесточение конкуренции;

б) инфляционные процессы;

в) демографический кризис;

г) низкоэффективная социальная политика;

д) политическая нестабильность;

е) общественное мнение.

**6.** **Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:**

а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;

б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;

в) дефицитом человеческих ресурсов;

г) повышением уровня конфликтности;

д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;

е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

**7.** **Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика «наведения порядка», а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:**

а) управленческого кризиса;

б) репутационного кризиса;

в) кризиса стабильности;

г) инновационного кризиса;

д) кризиса роста;

е) переходного кризиса.

**8.** **Кризисные менеджеры отличаются:**

а) умением определять главную и второстепенную информацию;

б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;

в) авторитарным стилем руководства;

г) склонностью к переоценке собственных сил;

д) способностью быстро принимать решения;

е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

**9.** **Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:**

а) руководитель;

б) бюрократ;

в) дипломат;

г) маркетолог;

д) инноватор;

е) исследователь-прогнозист;

ж) специалист.

**10.** **Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:**

а) умение ставить перспективные цели и задачи;

б) умение координировать деятельность управляемой системы;

в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии;

г) умение поддерживать собственный авторитет;

д) умение делегировать полномочия, функции, власть;

е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;

ж) умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.

**11.** **Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:**

а) политические взгляды руководителя и подчиненных;

б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;

в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;

г) ожидания и потребности подчиненных;

д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;

е) временные условия для принятия решений;

ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

**12.** **Психологическая подготовка антикризисных руководителей должна быть нацелена на решение следующих задач:**

а) психологические информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников;

б) диагностика эмоционального состояния руководителя и его подчиненных;

в) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно-эмоциональных перегрузок;

г) группировка работников организации по типам поведения в кризисной ситуации;

д) выработка коммуникативных навыков общения в условиях высокой эмоциональной вовлеченности и конфликтности сторон;

е) социально-психологический тренинг совместимости, срабатываемости и сплоченности внутри антикризисной команды;

ж) освоение приемов и техники снятия и профилактики стрессовых состояний.

**13.** **Психологи утверждают, что существуют тендерные различия в поведенческих реакциях сотрудников организации в условиях кризиса. Выберите характеристики поведения в кризисной ситуации, свойственные женщинам.**

а) стремление отгородиться от депрессивных мыслей;

б) ощущение подавленности;

в) усиление физической активности;

г) анализирование причин своего состояния;

д) реализация модели «тщательно обдумать»;

е) реализация модели «сбросить негативные эмоции».

**14.** **Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:**

а) неэффективная структура управления;

б) недостаточная нагрузка работника;

в ) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;

г) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в производственном процессе, коллективе;

д) необходимость нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;

е) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных;

ж) неучастие работников в управлении фирмой.

**15.** **Последствия пребывания работника в стрессовом состоянии, классифицируемые как организационные, включают:**

а) прогулы;

б) текучесть кадров;

в) опасность инцидента;

г) низкая производительность труда;

д) конфликтность;

е) неудовлетворенность работой;

ж) утомленность и чувство вины.

**16.** **К деструктивным формам поведения относятся:**

а) объективно-продуктивная тактика;

б) девиантные действия;

в) субъективно-продуктивная тактика;

г) непродуктивная познавательная тактика;

д) имитация «бурной» деятельности;  
 е)групповой эгоизм;

ж) альтруистический эгоизм.

**17.** **Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:**

а) повышение квалификации и совершенствование рофессионального инструментария работников;

б) удовлетворение потребности в персонале;

в) развитие инновационных методов управления трудом;

г) мероприятия внутриорганизационного РК;

д) формирование готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;

е) развитие маркетинговой деятельности организации;

ж) «омоложение» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

**18.** **Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:**

а) определение целей исследования;

б) описание объекта исследования;

в) формулировка концепции исследования;

г) выбор методов исследования;

д) проведение исследования и анализ результатов;

е) проведение собрания трудового коллектива;

ж) оглашение результатов исследования.

**19.** **Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает следующее обеспечение системы управления персоналом:**

а) сырьевое;

б) материально-техническое;

в) организационное;

г) информационное;

д) общееинструментальное;  
 е) трудовое ресурсное;

ж) финансовое.

**20.** **Предметом оценки аудита персонала (кадрового аудита) является:**

а) адекватность кадрового потенциала совокупного работника задачам организации;

б) качество индивидуальной работы с людьми, действия которых требуют корректировки;

в) соответствие численности, профессионально-квалификационного состава, среднего разряда, производительности и других количественных показателей необходимому или проектируемому значению;

г) полнота и достоверность информационной и методической поддержки работников;

д) влияние профессиональных и личностных качеств отдельных работников (управленческой и профессиональной «элиты») на уровень кадрового потенциала;

е) затраты на реструктуризацию с целью приведения в соответствие указанных показателей, в т. ч. на высвобождение, переподготовку, трудоустройство.

**21.** **При диагностике профессионально-личностного потенциала сотрудника организации целесообразно оценить такие его компоненты, как:**

а) базовые способности, умения и навыки;

б) образование и профессионализм;

в) здоровье и работоспособность;

г) ассертивность и креативность;

д) интеллект и творческий потенциал;

е) внутренняя мобильность;

ж) организация труда и ресурсы рабочего времени.

**22.** **Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисной организации может быть представлен в виде последовательных основных фаз деятельности ее руководства, а именно фазы:**

а) планирования;

б) реагирования;

в) агитации;

г) профессионального роста;

д) реструктуризации;

е) интеграции;

ж) модернизации.

**23. Мультипроектное управление включает следующие аспекты:**

а) нововведения при реформировании организаций всегда реализуются через комплексные программы, в которых тесно взаимосвязаны многие субпроекты;

б) каждая комплексная программа предполагает инвестиционное наполнение, которое может осуществляться только после серьезных социально-экономических, технико-технологических обоснований и расчетов;

в) человек может долго анализировать ситуацию перед принятием решения, но переход к реализации может быть отставлен, а само осуществление действия становится менее эффективным и сопровождается эмоциональными переживаниями;

г) антикризисные изменения требуют «агрессивного маркетинга», непрерывного отслеживания основных показателей функционирования как самой организации, так и системы управления в ней;

д) новые управленческие решения, нововведения всегда затрагивают интересы, ценностные ориентации и установки людей, меняют некоторые стереотипы обыденного сознания, сложившиеся в коллективе и мешающие преобразованиям;

е) переход от намерения к реализации действия связан для руководителя прежде всего с контролем действий;

ж) любое нововведение проходит через несколько этапов и на каждом этапе задействовано большое количество людей.

**24.** **План управления кризисными ситуациями может включать:**

а) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;

б) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;

в) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;

г) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;

д) потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период;

е) направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

**25.** **Кадровая политика организации в условиях кризиса помимо всего прочего подразумевает, что в трудовом договоре наемного работника должны быть четко определены следующие возможности для аботодателя:**

а) возможно увольнение работника по причине сокращения в любой момент;

б) возможность использования механизма неполной загрузки рабочей недели;

в) снижение заработной платы по решению руководства;

г) перевод работника на другое место работы без согласия профсоюза;

д) исключение из трудового договора любых дополнительных обязанностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым законодательством;

е) обязательство работника о неучастии в забастовках и других акциях противостояния.

**26.** **Условиями для формирования эффективной управленческой команды является:**

а) повышенная оплата труда;

б) предоставление членам управленческой команды дополнительных привилегий и льгот;

в) общая цель и общие интересы руководителей и специалистов разного уровня и профилей;

г) подготовленность членов управленческой команды к решению задач оздоровления организации;

д) наличие в команде людей разных взглядов, темпераментов, имеющих различные системы ценностей;

е) готовность членов управленческой команды к совместной работе.

**27.** **Главная цель культуры управления — обеспечение полезности и прибыльности организации за счет:**

а) высокой культуры поведения руководителей всех уровней управления;

б) совершенствования управления;

в) плановой упорядоченности;

г) укрепления трудовой дисциплины;

д) формирования системы ценностей;

е) персонификации работы с персоналом;

ж) социо-культурного воздействия на людей для сотрудничества всего коллектива.

**29.** **Влияние рыночной экономики на культуру управления организацией проявляется в том, что рынок:**

а) формирует правильное экономическое поведение людей, ориентированное на извлечение собственной выгоды;

б) позволяет сформировать культуру управления в организации, направленную на создание конкурентных отношении между персоналом управления и исполнительным персоналом;

в) повышает роль управления в изучении окружающей социально-экономической среды;

г) поднимает значимость прогностических, консультативных функций управления;

д) меняет этику, нормы поведения в обществе, отношения с людьми, ценности;

е) обеспечивает более высокий уровень материального благополучия, придает  
уверенность в будущем большему числу людей, предоставляет достаточно высокую степень свободы демократии;

ж) не позволяет сформировать благоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе, основанный на чувствах взаимоподдержки и взаимовыручки.

**30.** **Социальные стратегии адаптации трудового коллектива организации по выходу из кризиса подразумевают реализацию следующих этапов:**

а) преодоление невежества персонала и регулирование психологических конфликтов;

б) ознакомление коллектива с целями реформируемой организации, инновациями и  
ориентация его на предстоящие результаты;

в) накопление, отбор и анализ идей персонала организации по возможным путям выхода из кризисной ситуации;

г) ознакомление персонала с его новыми функциями;

д) участие персонала в разработке инноваций;

е) тренинг групп, то есть использование динамики групп для понижения возможности возникновения межперсоналъных конфликтов и улучшения социально-психологического климата;

ж) реализация стратегии маркетинга: как лучше продемонстрировать идею; кому ее предложить; как выбрать момент для представления идеи и т. д.

**31.** **Любую новую идею, получившую свое подтверждение в нововведении, можно рассматривать как своеобразную программу (технологическую, производственную, социальную, культурную и т. д.), которая должна содержать следующие обязательные компоненты:**

а) цель нововведения;

б) условия нововведения;

в) критерии нововведения;

г) факторы нововведения;

д) практическая реализация нововведения;

е) подпрограммы инновационного управления трудом.

**32.** **Менеджмент-модель аудита персонала организации включает следующие элементы:**

а) выработка целей аудита персонала организации;

б) создание условий для проведения кадрового аудита;

в) разработка критериев кадрового аудита;

г) разработка основных направлений профессионального аудита;

д) планирование действий;

е) организация работы;

ж) экспертиза и анализ полученной информации.

**33.** **Возможные проявления последствий стрессового состояния работника могут быть классифицированы как:**

а) субъективные: расстройство, утомленность, тревожность, чувство вины;

б) поведенческие: опасность инцидента, «нехорошие разговоры», конфликтность;

в) физиологические: растущее кровяное давление, высокое содержание холестерина,  
сердечно-сосудистые заболевания;

г) организационные: прогулы, текучесть, низкая производительность,  
неудовлетворенность работой;

д) экономические: неудовлетворенность заработной платой, неэффективное распределение доходов;

е) социальные: конфликтность, психологический терроризм на рабочем месте;

ж) политические: недоверие к власти; стремление участвовать в политических акциях.

**34.** **Принцип делегирования внутренней предпринимательской ответственности отдельным подразделениям организации предполагает:**

а) выявление, поддержку и обучение работников организации, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;

б) переход на децентрализованные структуры управления;

в) идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала организации;

г) создание условий для культивирования предпринимательского настроя среди  
персонала относительно обособленных подразделений;

д) разъяснительную работу среди персонала о преимуществах применения их знаний, опыта и творчества для достижения новых целей предприятия;

е) командную работу, а не индивидуальные усилия — формирование различных групп, команд;

ж) привлечение работников к стратегии сотрудничества.

**35.** **Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации в организации подразумевает использование такого типа руководителя в кризисных ситуациях, как:**

а) манипулятор;

б) исследователь-прогнозист;

в) «дрессировщик»;

г) дипломат;

д) тьютор;

е) антиманипулятор;

ж) инструктор.

**36.** **Культура управления оказывает влияние на следующие компоненты деятельности организации:**

а) поведение людей;

б) уровень профессиональной грамотности специалистов организации;

в) кадровую политику;

г) личную преданность организации каждого ее сотрудника;

д) качество труда и управленческих решений;

е) имидж организации и консолидацию персонала;

ж) социокультурный потенциал личности.

**37.** **Составные элементы стратегии сотрудничества включают в себя:**

а) создание системы информационного сопровождения;

б) применение социально-психологических и других приемов мотивации;

в) подготовку программы выхода предприятия из кризиса;

г) организацию совместной деятельности по реализации антикризисных мероприятий;

д) определение миссии и целей реформируемой организации;

е) оптимизацию системы управления людьми;

ж) материализацию стратегии в детальном комплексном плане.

**38.** **Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы как:**

а) сбор и анализ слухов;

б) анкетирование персонала;

в) интервьюирование персонала управления;

г) общение топ-менеджеров с исполнителями «через голову» линейного руководителя;

д) ящики предложений;

е) «горячая линия»;

ж) неформальное общение на корпоративных мероприятиях.

**39.** **Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления  
выделяют методы:**

а) быстрого реагирования;

б) реструктуризации;

в) адаптивных изменений;

г) принудительных организационных изменений;

д) управление сопротивлением;

е) кризисный;

ж) экстремальный.

**40.** **При возникновении проблемы незначительности роли кадровой службы в системе управления организацией возможны следующие решения:**

а) пересмотр функционального назначения, прав и ответственности этого подразделения;

б) перевод должности руководителя по персоналу в ранг должностей заместителей директора организации (на уровне экономики и финансов);

в) разработка мероприятий по обеспечению уровня квалификации работников,  
соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

г) приведение службы по работе с персоналом в соответствие с современными требованиями;

д) разработка новой системы мотивации и стимулирования персонала с ориентацией приема на работу по краткосрочным контрактам;

е) внедрение нетрадиционных систем вознаграждения при расширении полномочий работников;

ж) определение важнейшей функцией службы по работе с персоналом понимание и реализацию в кадровой политике общих замыслов руководства по выводу организации из кризиса и ее дальнейшему устойчивому состоянию.

**41.** **Возможными решениями проблемы отсутствия системности в планированию потребности организации в персонале могут быть:**

а) оптимизация соотношения внутреннего и внешнего привлечения персонала;

б) определение факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, производственная программа, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.);

в) разработка схемы распределения и адаптации новых работников по рабочим местам;

г) определение содержания работ персонала на каждом рабочем месте;

д) выделение потенциальных возможностей имеющегося квалифицированного и вспомогательного персонала;

е) определение количественной и качественной потребности в персонале;

ж) выделение направлений маркетинга персонала организации.

**42.** **Элементами системы антикризисного управления персоналом организации являются:**

а) объект управления;

б) субъект управления;

в) функции управления;

г) концепция антикризисного управления;

д) антикризисная кадровая стратегия и политика;

е) функциональная подсистема;

ж) методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

**43.** **Кризис стабильности (кризис застоя) в организации характеризуется следующими явлениями:**

а) низкая компетентность управленческого персонала;

б) руководство начинает «наводить порядок»;

в) отсутствие нововведений;

г) отсутствие энтузиазма в работе персонала;

д) публикация средствами массовой информации негативных материалов об организации по поводу реальных и выдуманных фактов;

е) увеличение числа случаев нарушения трудовой дисциплины;

ж) отсутствие динамики в показателях деятельности организации.

**44.** **Воспитательная функция антикризисного руководителя реализуется в следующих действиях:**

а) контроль и оценка результатов;

б) создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата;

в) поддержание традиций;

г) предотвращение и разрешение возникающих конфликтов;

д) формирование стандартов поведения;

е) разработка на основе анализа ситуации и прогнозов новых целей организации;

ж) создание общего настроя в работе и сохранение внутреннего единства группы.

**45. Среди факторов эффективности антикризисного руководителя можно выделить следующие:**

а) эффективность взаимодействий;

б) планомерность;

в) слаженность;

г) авторитарность;

д) кооперация;

е) делегирование ответственности;

ж) уровень мотивации руководимой команды.

Учебно-методическое обеспечение программы **Список основной литературы:**

### Список литературы

|  |
| --- |
| 1. Антикризисное управление финансами предприятия / К.В. Балдин и др. - М.: МПСИ, МОДЭК, **2016**. - 336 c. 2. Антикризисное управление. - М.: Дашков и Ко, **2015**. - 380 c. 3. Антикризисное управление. Теория и практика. - М.: Юнити-Дана, **2017**. - 304 c. 4. Антикризисное управление: моногр. . - М.: ИНФРА-М, **2017**. - 624 c. 5. Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса. Учебное пособие / А.М. Афонин. - М.: Проспект, 2015. - **182** c. 6. Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова, Л.С. Верещагина. - М.: Эксмо, **2015**. - 160 c. 7. Балдин, К. В. Антикризисное управление. Макро- и микроуровень / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукосуев. - М.: Дашков и Ко, **2015**. - 268 c. 8. Бармута, К.А. Управление на предприятии в условиях кризиса / К.А. Бармута. - М.: Феникс, **2016**. - **525** c. 9. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. Учебник и практикум. В 2 томах (комплект) / П.Г. Белов. - М.: Юрайт, 2015. - 736 c. 10. Большаков, А. С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты / А.С. Большаков. - М.: СПбГУП, **2017**. - 488 c. 11. Волостнов Теория И Практика Оценочной Деятельности / Волостнов. - Москва: **Машиностроение**, **2015**. - 169 c. 12. Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент. Учебник / В.Н. Вяткин. - М.: Юрайт, 2016. - **860** c. 13. Зуб, А. Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб. - М.: Аспект пресс, **2017**. - 320 c. 14. Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление. Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: КноРус, 2016. - 504 c. 15. Коротченков, А.М. Санация предприятия в отрасли. Учебное пособие / А.М. Коротченков. - М.: Проспект, 2016. - **430** c. |

Список дополнительной литературы:

|  |
| --- |
| 1. Антикризисное управление / С.П. Бараненко и др. - М.: Москва, 2012. - 316 c. 2. Антикризисное управление. - М.: Дашков и Ко, **2011**. - 292 c. 3. Антикризисное управление. Механизмы государства, технологии бизнеса. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 640 c. 4. Антикризисное управление. Шпаргалка. - М.: РИОР, **2017**. - **125** c. 5. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. - М.: Юнити-Дана, **2013**. - 416 c. 6. Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова, Л.С. Верещагина. - М.: Эксмо, **2016**. - 160 c. 7. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. Учебник и практикум. В 2 томах (комплект): моногр. / П.Г. Белов. - М.: Юрайт, 2015. - 736 c. 8. Большаков, А. С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты / А.С. Большаков. - М.: СПбГУП, **2016**. - 488 c. 9. Васин, С. М. Антикризисное управление. Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. - М.: Инфра-М, РИОР, 2017. - 272 c. 10. Волостнов Теория И Практика Оценочной Деятельности / Волостнов. - Москва: **Высшая школа**, **2012**. - 169 c. 11. Гладкий, А. Д. Международная практика антикризисного управления. История и современность / А.Д. Гладкий, Е.А. Гладкая. - М.: Содействие - XXI век, 2012. - 228 c. 12. Демчук, О. Н. Антикризисное управление (+ CD-ROM) / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. - М.: Флинта, МПСИ, **2012**. - 256 c. 13. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление. Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. - М.: Омега-Л, 2014. - 528 c. 14. Зуб, А. Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб. - М.: Аспект пресс, **2011**. - 320 c. 15. Зуб, А. Т. Антикризисное управление. Учебник / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 352 c. 16. Зуб, А. Т. Антикризисное управление. Учебник: моногр. / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2014. - 352 c. 17. Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: КноРус, 2011. - 504 c. 18. Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление. Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: КноРус, 2016. - 504 c. 19. Кирсанов, К. А. Инвестиции и антикризисное управление. Учебное пособие / К.А. Кирсанов, А.В. Малявин, С.А. Попов. - М.: Московская академия экономики и права, Калита, **2013**. - 184 c. 20. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - **147** c. 21. Коротченков, А. М. Санация предприятия в отрасли. Учебное пособие / А.М. Коротченков. - М.: Проспект, 2016. - 164 c. 22. Маховикова, Г. А. Анализ и оценка рисков в бизнесе. Учебник / Г.А. Маховикова, Т.Г. Касьяненко. - М.: Юрайт, 2015. - 464 c. 23. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями. - М.: ИНЖЭК, **2015**. - 200 c. 24. Ряховская, А. Н. Зарубежная практика антикризисного управления / А.Н. Ряховская, Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. - М.: Магистр, Инфра-М, **2015**. - 272 c. 25. Самородский, В. А. Антикризисное управление / В.А. Самородский, И.А. Хлусова. - М.: КолосС, **2013**. - 208 c. 26. Татарников, Е. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Ответы на экзаменационные вопросы / Е.А. Татарников, Н.А. Новикова. - М.: Экзамен, **2015**. - 256 c. |

Материально-технические условия реализации программы

Помещения для проведения лекционных и практических (семинарских) занятий, укомплектованы специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: настенным экраном с дистанционным управлением, подвижной маркерной доской, считывающим устройством для передачи информации в компьютер, мультимедийным проектором и другими информационно - демонстрационными средствами.

Помещения для самостоятельной работы слушателей оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к локальным сетям и интернету. При использовании электронных изданий каждый обучающийся обеспечен рабочим местом в компьютерном классе с выходом в «Интернет» в соответствии с объемом.

**Примерный перечень контрольных вопросов**

1.      Особенности кризисных ситуаций.

2.      Экономическая формула кризиса предприятия

3.      Срочные меры восстановления текущей платежеспособности предприятия

4.      Меры по снижению дебиторской и кредиторской задолженности предприятия

5.      Характеристика объектов «кризисного поля»

6.      Характеристика источников финансовых средств предприятия

7.      Оценка вероятности банкротства предприятия методом Э.Альтмана

8.      Характеристика системы управления предприятием в антикризисном менеджменте

9.      Характеристика ликвидности баланса предприятия

10.   Функции антикризисного управления предприятием

11.   Этапы проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия

12.   Характеристика внешних факторов, вызывающих кризис на предприятии

13.   Управляемые и неуправляемые процессы развития предприятия

14.   Сущность и процедура проведения экспресс- диагностики финансового состояния предприятия

15.   Формы наращивания денежных средств, как самый действенный способ восстановления платежеспособности предприятия

16.   Финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия

17.   Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства

18.   Принципы антикризисного финансового управления предприятием

19.   Процедура реализации антикризисной финансовой политики предприятия

20.   Основные направления осуществления государственного антикризисного регулирования

21.   Прогнозирование вероятности банкротства по В. Биверу

22.   Коэффициенты, характеризующие ликвидность предприятия

23.   Финансовая устойчивость предприятия и коэффициенты ее характеризующие

24.   Финансовые коэффициенты, характеризующие эффективность работы предприятия

25.   Характеристика составных элементов антикризисного управления и его подсистем

26.   Механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятия

27.   Эффективность антикризисного управления предприятием

28.   Типичные ошибки в организации антикризисного управления

29.   Система экспресс- диагностики финансового состояния предприятия

30.   Сущность фундаментальной диагностики предприятия

31.   Система финансовых показателей в оценке финансового состояния предприятия

32.   Методы прогнозирования банкротства предприятия

33.   Признаки несостоятельности предприятия

34.   Банкроство , как инструмент рыночной экономики

35.   Негативные последствия кризиса для предприятия

36.   Сущность антикризисного управления (свойства, особенности, функции)

37.   Характеристика финансово-хозяйственных мер по оздоровлению предприятия

38.   Классификация мер по финансовому оздоровлению предприятия

39.   Сущность диагностики кризиса. Ее цель и задачи

40.   Методы диагностики кризиса

41.   Понятие кризиса. Закономерности кризисов

42.   Особенности кризисных ситуаций

43.   Классификация кризисов

44.   Причины, факторы, симптомы кризисов

45.   Экономическая безопасность предприятия

46.   Реструктуризация предприятия на основе бюджетирования

47.   Реструктуризация предприятия при антикризисном управлении

48.   Основные направления реорганизации системы управления

3. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения программы осуществляется в виде тестирования, собеседования или защиты рефератов (по выбору).