

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«Псковский государственный университет»**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе и  
стратегическому развитию  
образовательной деятельности



В.М. Микушев

» октябрь 2015 г.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации

**«Антикризисное управление организацией»**

по профилю основной образовательной программы

38.03.02 Менеджмент

согласно лицензии № ААА 002522 от 11.01.2012 г.,

выданной Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки

Псков  
2015

Программа повышения квалификации «Антикризисное управление организацией» обсуждена и принята на заседании кафедры менеджмента организации и управления инновациями факультета менеджмента «01» сентября 2015 г., протокол № 1.

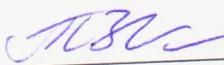
Программа повышения квалификации «Антикризисное управление организацией» обсуждена и принята Ученым советом Псковского государственного университета «27» октября 2015 г., протокол № 8.

Разработчики программы:

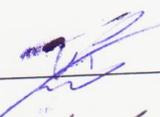
Доцент кафедры менеджмента организации и управления инновациями, кандидат экономических наук

  
Т.В. Федосеева

Доцент кафедры экономики и управления на предприятии, кандидат экономических наук

  
Т.В. Звягинцева

Доцент кафедры экономики и управления на предприятии, кандидат экономических наук

  
И.В. Грылева

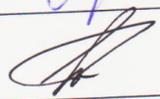
Доцент кафедры мировой экономики и международного бизнеса, кандидат экономических наук

  
А.Н. Федосеев

Старший преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии

  
Е.Л. Линева

Старший преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии

  
Т.П. Нуштакина

СОГЛАСОВАНО.

Директор  
Института непрерывного образования

  
И.В. Андреева

Начальник  
Учебно-методического управления

  
В.С. Белов

Эксперты:

Декан факультета менеджмента, кандидат экономических наук

  
И.А. Дагаева

Заместитель председателя государственного комитета Псковской области по экономическому развитию и инвестиционной политике – начальник отдела промышленности, кандидат экономических наук

  
С.М. Марков

Цель дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Антикризисное управление организацией» – способствовать совершенствованию профессиональной компетентности в области использования современных методов для формирования антикризисной стратегии организации.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа повышения квалификации направлена на формирование и совершенствование профессиональных компетенций:

- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- 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 стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);
- способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);

В результате изучения программы слушатель должен:

### **Знать:**

- сущность кризисных явлений в социально-экономическом развитии, их типологию, причины возникновения и динамику развития;
- сущность, понятие и определение антикризисного управления;
- современные методы диагностики кризисов в процессах управления;
- основные механизмы антикризисного управления;
- государственное регулирование кризисных ситуаций;
- основные объекты экономического анализа в некоммерческой организации;
- методику и способы (методы) диагностики банкротства;
- признаки и факторы банкротства организации;
- структуру и принципы применения федерального закона №127 «о несостоятельности (банкротстве)»;
- методологию и порядок разработки и применения процедур антикризисного управления.
- понятие и классификации рисков, методы оценки рыночного риска активов, способы разработки путей защиты от риска;

- принципы разработки, основные направления кадровой политики организации и особенности ее реализации;
- процессуальную модель конфликта и особенности развития разных типов конфликтов.

#### **Уметь:**

- формировать информационную базу для диагностики и анализа кризисных ситуаций;
- применять знания для диагностики оценки кризисных ситуаций;
- оценить состояние финансов некоммерческой организации на основании отчетных документов;
- применить на практике основные методы диагностики банкротства и оценить масштабы потенциального кризиса;
- применять методы антикризисного управления для разработки мероприятий вывода организации из кризиса и обоснования принимаемых решений;
- использовать полученные знания для разработки документов процедуры антикризисного управления;
- применять стратегии антикризисного управления как единый системный комплекс;
- выявлять и оценивать уровень рисков, возникающих в финансовой, операционной, инвестиционной деятельности предприятия, и разрабатывать пути защиты от них;
- определять тип кадровой политики и меры, направленные на ее совершенствование;
- проводить диагностику реальных конфликтов, возникающих в процессе управления.

#### **Владеть:**

- основными способами оценки финансов организации;
- знанием основных критериев и признаков банкротства;
- методиками организации процесса антикризисного управления;
- принципами разработки и обосновывать решения по применению процедур антикризисного управления;
- методами разработки управленческих решений в условиях кризиса;
- навыками анализа риска при разработке инвестиционных проектов;
- методами работы с кадрами в режиме антикризисного управления;
- навыками анализа конфликтов и управления конфликтами кризисной организации.

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование модулей, разделов, тем	Всего час	В том числе			Формы аттестации и контроля знаний	Формируемые компетенции
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1.	Сущность и закономерности экономических кризисов. Виды экономических кризисов.	5	4		1		ПК-6, ПК-8
2.	Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Проблематика и эффективность антикризисного управления	3	2		1		ПК-9, ПК-13
3.	Технология и механизмы антикризисного управления	5	4		1		ПК-6, ПК-42
4.	Антикризисное управление в некоммерческом секторе	8	4	2	2		ПК-8
5.	Диагностика и прогнозирование банкротства	8	2	4	2		ПК-9
6.	Правовые аспекты антикризисного управления	6	2	2	2		ПК-8
7.	Модель управленческих решений в структуре антикризисного управления	4		2	2		ПК-8, ПК-9, ПК-42
8.	Антикризисное управление рисками. Методы оценки инвестиционного риска	8	2	4	2		ПК-42 ПК-8
9.	Кадровая политика и методы управления персоналом кризисного предприятия	8	2	4	2		ПК-13
10.	Антикризисное управление конфликтами	5	2	2	1		ПК -6
11.	Разработка и реализация антикризисных стратегий	3	2		1		ПК-9, ПК-13
12.	Принципы разработки антикризисной стратегии для профсоюзных организаций	7	2	4	1		ПК-9, ПК-13
	Итоговая аттестация	2		2		кейс	
	<b>Итого по программе:</b>	<b>72</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>18</b>		

## **3.2. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК**

Календарный учебный график представляется в виде расписания занятий и утверждается директором ИНО ПсковГУ до начала занятий по программе.

### **3.3. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ ПРЕДМЕТОВ, КУРСОВ, ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ)**

#### **Тема 1. Сущность и закономерности экономических кризисов.**

##### **Виды экономических кризисов**

Необходимость и актуальность изучения антикризисного управления организацией. Понятие и роль кризиса в социально-экономическом развитии. Причины возникновения кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Причины возникновения экономических кризисов. Ретроспективный обзор мировых экономических кризисов. Анализ теорий, объясняющих причины экономических кризисов. Кризис и экономические циклы. Цикличность рыночной экономики и её причины. Эволюция взглядов на экономические циклы. Фазы цикла и их проявление. Разновидности экономических циклов. Виды экономических кризисов и их динамика.

#### **Тема 2. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Проблематика и эффективность антикризисного управления**

Понятие антикризисного управления. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Возможность, потребность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Требования к системе, механизму и процессу антикризисного управления. Функции антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления. Основные факторы эффективности антикризисного управления.

#### **Тема 3. Технология и механизмы антикризисного управления**

Понятие технологии антикризисного управления. Общая технологическая система процесса управления в кризисной ситуации. Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Факторы, определяющие качество управленческих решений в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления.

#### **Тема 4. Антикризисное управление в некоммерческом секторе**

Типы некоммерческих организаций и их роль в экономике страны. Причины и основные признаки экономического кризиса в организации. Объекты экономического анализа в некоммерческой организации. Финансовая

(бухгалтерская) отчетность некоммерческой организации и ее оценка. Анализ финансового состояния организации. Оценка финансовых результатов и эффективности. Сущность и задачи антикризисного управления как механизма предотвращения (смягчения) кризиса неплатежеспособности.

#### **Тема 5. Диагностика и прогнозирование банкротства**

Основные критерии и признаки банкротства организации. Методика диагностики и прогнозирования банкротства. Основные способы (методы) и модели, применяемые при диагностике и прогнозировании банкротства. Процедура банкротства некоммерческой организации. Факторы и пути снижения риска неплатежеспособности организации.

#### **Тема 6. Правовые аспекты антикризисного управления**

Существующие проблемы применения законодательства о банкротстве. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)». Основания для возбуждения дела о банкротстве. Досудебная санация, наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Особенности банкротства отдельных категорий предприятий.

#### **Тема 7. Модель управленческих решений в структуре антикризисного управления**

Управленческие решения в современной модели менеджмента. Процесс принятия управленческих решений. Модель управленческих решений в структуре антикризисного управления. Технология разработки и принятия управленческих решений в антикризисном управлении. Параметры контроля в кризисной ситуации.

#### **Тема 8. Антикризисное управление рисками. Методы оценки инвестиционного риска**

Понятие риска. Классификация рисков. Факторы формирования предпринимательских и инвестиционных рисков. Понятие управления рисками, классификация мер, предпринимаемых в отношении риска. Понятие диверсификации, хеджирования и страхования как методов переноса риска. Показатели общего риска инвестиционного проекта. Ожидаемый NPV проекта. Ожидаемый IRR проекта. Анализ чувствительности. Анализ сценариев. Экспертные методы оценки инвестиционного риска.

#### **Тема 9. Кадровая политика и методы управления персоналом кризисного предприятия**

Место и роль кадровой политики в системе управления персоналом организации. Принципы кадровой политики. Характеристика факторов, определяющих тип кадровой политики кризисного предприятия. Элементы и особенности этапов формирования кадровой политики. Основные методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления. Психологические

аспекты антикризисного управления. Оценка эффективности управления персоналом организации.

#### **Тема 10. Антикризисное управление конфликтами**

Определение конфликта в антикризисном управлении. Причины возникновения конфликтов и функции конфликтов в организации. Типология конфликтов в системе управления. Стадии и фазы процесса конфликта. Конфликтное взаимодействие: процессы эскалации и деэскалации конфликта. Стратегии и тактики поведения в конфликте. Особенности применения методов диагностики разных типов конфликтов в системе управления. Методы управления конфликтами, способы их реализации в конкретных ситуациях. Социальные технологии управления конфликтами кризисного предприятия: посредничество и переговоры.

#### **Тема 11. Разработка и реализация антикризисных стратегий**

Роль стратегии управления в избавлении от кризисов. Разработка стратегической программы антикризисного управления. Особенности в стратегии и тактике антикризисного управления. Основные аспекты разработки антикризисной программы.

#### **Тема 12. Принципы разработки антикризисной стратегии для профсоюзных организаций**

Роль профсоюзных организаций в кризисных ситуациях. Этапы разработки антикризисной стратегии для профсоюзной организации. Специфика реализации антикризисной стратегии в профсоюзной организации. Разработка параметров контроля эффективности реализации стратегии для профсоюзной организации.

### **4. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Итоговая аттестация представляет собой решение кейс-задания.

#### **Варианты кейс-задания:**

1. Цель кейса – получение слушателями навыков принятия рациональных управленческих решений. Слушателям предлагается способ усвоения данного материала посредством разбора предложенной ситуации. Обучающиеся должны выяснить, что было правильным, а что нет и почему; после этого важно предложить свое решение на базе знаний и приобретенного опыта. Такой кейс развивает способности ставить проблему, находить причины явлений, устанавливать зависимость между причинами и следствиями; учит принимать решения в условиях неопределенности или на основе неполной информации, выбирать критерии и находить по ним оптимальные решения.

2. Цель кейса – получение слушателями навыков по формированию информационных потоков внутри организации. В ходе кейса слушатели

имеют реальную возможность обмениваться знаниями и опытом в ходе творческой дискуссии. Преподаватель отвечает за ход и атмосферу дискуссии. Данный кейс приучает слушателей к исследованию и оценке информации, обработке ее источников, классификации, определению информационной потребности, моделированию коммуникационных схем.

3. Цель кейса - получение слушателями навыков разработки антикризисной стратегии для своей организации. В ходе кейса слушатели используют метод мозговой атаки, предлагая различные варианты стратегии, обмениваются знаниями и опытом. Преподаватель отвечает за ход и атмосферу дискуссии в виде модерации. Данный кейс приучает слушателей к исследованию, разработке и оценке стратегии, обработке предложенных решений, определению потребности, моделированию различных вариантов.

## **5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

### **Требования к слушателям программы:**

К освоению дополнительной профессиональной программы допускаются:

- лица, имеющие высшее и (или) среднее профессиональное образование;
- лица, получающие высшее и (или) среднее профессиональное образование.

При освоении программы параллельно с получением высшего и (или) среднего профессионального образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

### **Учебно-методическое обеспечение**

Методическое обеспечение дисциплины осуществляется за счет использования современных средств (учебной программы, справочной литературы, интернет-сайтов специальных изданий) и практикумов по основным темам.

Для проведения занятий по данной программе используются следующие методы и инновационные технологии обучения:

- интерактивные методы обучения;
- интернет материалы;
- раздаточные материалы.

Практические занятия по 5 теме включают построение аналитических форм для финансового анализа; тренинг аналитических навыков по работе с финансовой отчетностью; оценку платежеспособности и финансовых результатов организации; тренинг по диагностике банкротства и составлению аналитического заключения.

## Литература

### *Основные источники*

1. Беляев А. А. Антикризисное управление/А.А. Беляев. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2012 – 311с.
2. Бригхэм Ю. Ф. Финансовый менеджмент : учебник/ пер. с англ. Е. Бугаева, А. Колос; под. ред. Е. А. Дорофеева .— 10-е изд. — СПб. : Питер, 2011 .— 960 с.
3. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве./С.Н. Воробьев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 770 с.
4. Грылева И.В. Анализ рисков в предпринимательской в предпринимательской деятельности: учебно-методическое пособие./ И.В. Грылева. - Псков: Издательство Псковского государственного университета, 2014. - 28 с.
5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2014.— 288 с.
6. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник/ Е.П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2013 , 456 с.
7. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010. – 503 с.
8. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учеб. для вузов; М-во образования и науки, Гос. Ун-т Упр.. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - М. : Инфра-М, 2013 - 619 с.
9. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.— 175 с.
10. Рыхтикова Н А. Анализ и управление рисками организации : учеб. пособие / Н. А. Рыхтикова .— Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014 .— 239 с.
11. Хворов Н. Антикризисное управление школой: пространство возможностей // Директор школы. — 2012 .— №4 .— С.5-12.

### *Дополнительные источники*

1. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс. В 2 томах./ Ю. Бригхем, Л. Гапенски.-М.: Издательство: Экономическая школа, 2011 – 345 с.
2. Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». Москва: Национальный институт бизнеса./ Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс». — 2014. — 512 с.
3. Организационное поведение: Учебник для вузов/ Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. – СПб.: Питер, 2012. – 460 с.
4. Шапкин А.С. Управление портфелем инвестиций ценных бумаг: учебник / А.С. Шапкин– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 512с.

5. Щегорцов В.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами. / В.А. Щегорцов.- М. ОАО «Типография «Новости» 2010 -293 с.

*Интернет-источники*

1. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) - сайт "Корпоративный менеджмент".
2. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) - Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе".
3. [www.constitution.garant.ru](http://www.constitution.garant.ru) - сайт Конституции Российской Федерации.
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент"
5. [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) (Сообщество менеджеров)
6. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) - информационно-правовой портал.
7. [www.hrliga.com](http://www.hrliga.com) - сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом.

**Особенности реализации программы при различных формах обучения:**

Виды учебной работы	Форма обучения		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
Аудиторные занятия (час.)	36-54	12-34	8-10
Самостоятельная работа (час.)	18- 36	38-60	62-64
Итого (час.)	72	72	72

**6. КОМПОНЕНТЫ, ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ РАЗРАБОТЧИКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Объем контактной работы слушателей с преподавателем может варьироваться в зависимости от требований заказчика. Возможно также перераспределение объемов отдельных тем дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в соответствии с составом слушателей, их конкретными потребностями.

Программа может реализовываться с использованием дистанционных образовательных технологий. При этом минимальные требования к обеспечению слушателей: наличие компьютера и выхода в Интернет.