

УДК 005.9  
ББК 65.291.931  
А 72

Автор-составитель В. С. Коржов, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: А. А. Казушик, канд. экон. наук, доцент Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины;  
А. А. Титович, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

А 72      **Антикризисное управление** : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. В. С. Коржов. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 56 с.  
ISBN 978-985-540-160-6

Практикум для магистрантов специальностей 1-25 81 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-25 81 04 «Финансы и кредит (магистерская программа «Налоговый менеджмент»)), 1-25 81 04 «Финансы и кредит» позволит сформировать четкие представления об этапах развития предприятия, наличии объективных условий возникновения кризисов в организации. В курсе рассматриваются вопросы теории и практики управления организацией в условиях кризиса. В практикуме приводятся планы семинарских занятий, вопросы и задания для самоконтроля, задания для самостоятельной работы и практических занятий, тесты, темы рефератов.

**УДК 005.9**  
**ББК 65.291.931**

**ISBN 978-985-540-160-6**

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В Республике Беларусь произошли коренные изменения в сфере экономики. Переход к рыночным отношениям затронул многие экономические стороны деятельности предприятий, субъекты хозяйствования получили самостоятельность, что позволяет развивать рыночные отношения. Однако рынок имеет не только положительные стороны. Важнейшим недостатком рыночных отношений является отсутствие гармоничного сочетания интересов общества, коллективов, субъектов хозяйствования и наемных работников, собственников. Все это вызывает необходимость наличия противовесов, которые бы уменьшили неблагоприятное влияние отрицательных факторов. Одним из таких противовесов является дисциплина «Антикризисное управление», позволяющая на основе теории и передовой практики решать вопросы экономических взаимоотношений между субъектами хозяйствования, собственниками и наемными работниками.

Предпосылкой появления и развития антикризисного управления является цикличность развития всех субъектов хозяйствования. Поэтому любая организация, даже при самом успешном управлении, может оказаться в кризисе.

Кризис характеризуется множеством ситуаций, которые существенно усложняют управление, повышают риск наступления неблагоприятных ситуаций. Антикризисное управление позволяет преодолевать кризисы, избегать их, и выходить из кризисов с меньшими потерями.

Основным фактором, который позволит преодолеть кризис, является профессионализм управления. Руководители, менеджеры, специалисты должны уметь предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Для этой цели студентами и изучается учебная дисциплина «Антикризисное управление».

Учебная программа построена по логической схеме углубления знаний, их дополнения и конкретизации по отдельным характеристикам, что позволяет понять процессы возникновения и разрешения кризисов.

Вначале рассматривается сущность кризиса, определяются причины его возникновения. Далее рассматриваются формы проявления кризиса на уровне отдельного субъекта хозяйствования, изучаются технологии антикризисного управления.

Особое внимание уделяется человеческому фактору: работе с персоналом, требованиям к менеджерам.

В учебной дисциплине рассматривается роль государства по проведению адресной социальной политики, позволяющей уменьшить негативное влияние кризиса на деятельность субъектов хозяйствования.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Тема   | Количество часов |             |                      |   |
|--|------------------|-------------|----------------------|---|
|  | всего            | в том числе |                      |   |
|  |                  | лекций      | практических занятий | управляемой самостоятельной работы магистрантов |
| 1. Кризисы в социально-экономическом развитии  | 4                | 2           | 2                    | –   |
| 2. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов                           | 2                | 1           | –                    | 1   |
| 3. Кризисы в системе государственного управления   | 2                | 1           | –                    | 1   |
| 4. Законодательство Республики Беларусь об экономической несостоятельности и банкротстве | 6                | 2           | 2                    | 2   |
| 5. Кризисы в развитии организации  | 1                | –           | –                    | 1   |
| 6. Основные черты антикризисного управления  | 1                | 1           | –                    | –   |
| 7. Диагностика кризисов в процессе управления  | 1                | 1           | –                    | –   |
| 8. Маркетинг в антикризисном менеджменте   | 3                | 2           | –                    | 1   |
| 9. Стратегия и тактика антикризисного управления   | 2                | 2           | –                    | –   |
| 10. Антикризисное планирование   | 3                | 1           | 2                    | –   |
| 11. Банкротство и ликвидация организации   | 2                | –           | 2                    | –   |
| 12. Риски в антикризисном управлении   | –                | –           | –                    | –   |
| 13. Контроллинг в антикризисном управлении   | –                | –           | –                    | –   |
| 14. Инвестиционная политика в антикризисном управлении                                   | 1                | 1           | –                    | –   |
| 15. Санация предприятия  | 1                | 1           | –                    | –   |
| 16. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении                           | 2                | –           | 2                    | –   |
| 17. Антикризисное управление персоналом организации                                      | 4                | 2           | 2                    | –   |
| 18. Менеджер по антикризисному управлению  | 2                | –           | 2                    | –   |
| 19. Опыт антикризисного управления стран с рыночной экономикой                           | 3                | 1           | –                    | 2   |
| <b>Итого</b>   | <b>40</b>        | <b>18</b>   | <b>14</b>            | <b>8</b>  |

# **ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ТЕСТЫ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

## **Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии**

### *План*

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии организации.
2. Типология кризисов.
3. Показатели, характеризующие кризисное состояние организации.
4. Роль человеческого фактора в формировании кризисных ситуаций.

*Литература:* [1], [2], [3], [6], [7], [8], [11].

### *Вопросы и задания для самоконтроля*

1. Укажите направления влияния функционирования организации на процесс ее развития.
2. Обоснуйте, почему функционирование организации может препятствовать ее развитию.
3. Назовите показатели, характеризующие социальный кризис в организации.
4. Назовите причины организационных кризисов, возникающих в организациях.
5. По каким частным показателям должен рассчитываться интегральный показатель, характеризующий кризисное состояние организации?
6. Перечислите объективные причины кризисов в организации.
7. Почему низкий уровень планирования в организации может стать причиной кризиса?
8. В чем заключается опасность кризиса для организации?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Разработайте меры по сглаживанию противоречий между функционированием и развитием.
2. Укажите, каким образом можно снизить роль человеческого фактора в формировании кризисных ситуаций в организации.

## ***Темы рефератов***

1. Негативные последствия кризиса для организации.
2. Формы проявления кризисных ситуаций в организации.
3. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 1.1.*** Американские экономисты для оценки устойчивости работы компании предлагают использовать интегральный показатель, который рассчитывается по таким частным показателям, как эффективность использования основных и оборотных средств, рентабельность производства, показатель задолженности компании, фондоотдача. Укажите, насколько объективно характеризует работу организации данный интегральный показатель. Укажите, при каком уровне показателя работу компании можно считать устойчивой, а при каком считать ее положение как неустойчивое.

***Задание 1.2.*** На примере конкретного предприятия назовите показатели, с помощью которых можно оценить конкурентные преимущества данного субъекта хозяйствования.

***Задание 1.3.*** Разработайте меры по развитию надежного конкурентного преимущества организации.

***Задание 1.4.*** Рассчитайте в натуральном выражении точку безубыточности для издательской компании, если известно, что рыночная цена одной книги равна 10 условных единиц, переменные затраты на одну книгу – 6 условных единиц, постоянные затраты на весь тираж составляют 200 000 условных единиц.

***Задание 1.5.*** Перечислите меры воздействия, которые могут быть предприняты к несостоятельному в финансовом отношении предприятию со стороны государства.

***Задание 1.6.*** Опишите основные черты антикризисного управления.

***Задание 1.7.*** Укажите, в чем состоит взаимосвязь механизма хозяйствования и антикризисного управления.

***Задание 1.8.*** Назовите функции антикризисного управления.

**Задание 1.9.** Выполните тест «Оценка понимания руководством организации угрозы кризиса и значение антикризисного управления», представленный в приложении А.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

Внешние конкурентные преимущества предприятия:

- а) основаны на более высоких, чем у конкурентов ценах;
- б) основаны на отличительных чертах товаров, представляющих ценность для потребителя;
- в) основаны на более низких, чем у конкурентов, затратах на производство товаров;
- г) основаны на более высоких, чем у конкурентов, затратах на производство.

## **Тема 2. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов**

### *План*

1. Сущность и закономерности экономических кризисов.
2. Источники и причины экономических кризисов.
3. Фазы цикла и их проявление.
4. История экономических кризисов.
5. Механизм регулирования кризисных ситуаций в организации.

Л.: [2], [3], [5], [6], [7], [8], [11].

### *Вопросы и задания для самоконтроля*

1. В каких ситуациях и почему возникает возможность экономических кризисов в организации?
2. Почему разрыв между производством и потреблением является причиной кризисов?
3. Приведите примеры и обоснуйте причины: почему частная собственность на средства производства и свобода субъектов хозяйствования являются причиной кризисов в организациях?

4. Охарактеризуйте сущность каждой фазы кризиса.
5. Укажите меры, за счет которых можно сократить продолжительности фазы стагнации.
6. Как ускорить фазу подъема в организации?
7. Для чего нужно государственное регулирование деятельности организаций в условиях кризиса?
8. Перечислите положительные и отрицательные стороны стихии рынка.
9. Укажите различия экономических кризисов.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Укажите, как установить стадию развития организации.
2. Разработайте меры по повышению покупательной способности населения.

### ***Темы рефератов***

1. Закономерность кризисов в развитии организации.
2. Позитивные последствия кризиса.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 2.1.*** Назовите факторы, снижающие конкурентный потенциал предприятия.

***Задание 2.2.*** Рассчитайте, как изменилась прибыль от деятельности компании, если известно, что за прошедший год балансовая прибыль увеличилась на 15%, прибыль без учета амортизационных отчислений выросла на 8%, дивиденды на акции уменьшились на 3%.

***Задание 2.3.*** Перечислите виды кризисов. Укажите, какие из них вызываются в первую очередь ошибками руководства и персонала организации, а какие объективными причинами.

***Задание 2.4.*** Назовите негативные и позитивные последствия кризиса. Охарактеризуйте значение кризисов для технологического и организационного процесса.

**Задание 2.5.** Разработайте меры, которые позволят отодвинуть кризис в организации.

**Задание 2.6.** Укажите, какие меры можно использовать для снижения негативных последствий кризиса.

**Задание 2.7.** Выполните тест «Насколько возможен кризис в организации», представленный в приложении Б.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Принцип Парето связан со следующими сочетаниями цифр:

- а) 50–50;
- б) 90–10;
- в) 80–20;
- г) 75–25.

2. К классу организационных относится следующий фактор ресурсосбережения:

- а) улучшение качества применяемых ресурсов и создание материалов с заранее заданными свойствами;
- б) обновление оборудования, позволяющего оптимально использовать ресурсы;
- в) совершенствование организации производства и труда с целью экономии ресурсов;
- г) применение научных методов управления.

3. Основной целью плана финансового оздоровления предприятия является:

- а) проведение маркетинговых исследований;
- б) восстановление платежеспособности предприятия и поддержание его эффективной деятельности;
- в) расчет точки безубыточности;
- г) составление производственного плана.



### **Тема 3. Кризисы в системе государственного управления**

#### ***План***

1. Причины кризисов государственного управления.
2. Роль государства в антикризисном управлении.
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
4. Направления создания макроэкономических условий для работы предприятий.

*Л.:* [1], [2], [3], [6], [7], [8].

#### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Перечислите меры правового государственного регулирования деятельности субъектов хозяйствования в условиях рыночных отношений.
2. Почему в условиях кризиса должно усиливаться влияние государства по регулированию деятельности субъектов хозяйствования?
3. Назовите экономические методы регулирования государством деятельности субъектов хозяйствования.
4. Каким образом государство может стимулировать положительные тенденции в экономике?
5. За счет каких мер государство может создавать макроэкономические условия для развития предприятий?
6. Назовите меры, за счет которых можно развивать экспортный потенциал предприятий.
7. Перечислите формы производственной кооперации предприятий.
8. Перечислите задачи системы государственного управления в условиях переходной экономики.

#### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Оцените современную ситуацию. Укажите виды государственных кризисов в современное время.
2. Укажите, какие виды государственного регулирования необходимо сохранить в современных условиях в Республике Беларусь.

#### ***Темы рефератов***

1. Роль государства в антикризисном регулировании деятельности предприятий.
2. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 3.1.*** Укажите, как правильно предприятие должно использовать государственную поддержку в условиях кризиса.

***Задание 3.2.*** Перечислите мероприятия, проводя которые государство будет создавать условия для устойчивого, бескризисного развития экономики.

***Задание 3.3.*** Укажите, каким образом государство может создать действенные стимулы соблюдения правовых норм.

***Задание 3.4.*** Разработайте меры, которые может использовать государство по ограничению теневой экономики.

***Задание 3.5.*** Назовите меры антимонопольного регулирования государством деятельности субъектов хозяйствования.

***Задание 3.6.*** Перечислите меры антикризисного регулирования на макроуровне.

***Задание 3.7.*** Обоснуйте зависимость степени вмешательства государства от состояния социально-экономической системы.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

К функциям государства в процессе управления предприятием в условиях кризиса относится:

- а) установление связей с поставщиками и потребителями продукции;
- б) возможность лоббирования;
- в) отработка эффективного бизнес-процесса;
- г) регламентация деятельности предприятий.

### **Тема 4. Законодательство Республики Беларусь об экономической несостоятельности и банкротстве**

#### ***План***

1. Нормы гражданского права как юридическая основа антикризисного управления.

2. Функции государства в антикризисном управлении.
3. Законодательство Республики Беларусь об экономической несостоятельности и банкротстве субъектов хозяйствования.
4. Порядок регулирования трудовых отношений при проведении процедур экономической несостоятельности (банкротства).

Л.: [1], [3], [5], [6], [7], [11].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Для чего вводится защитный период для предприятия-банкрота?
2. Перечислите лица, участвующие в деле о банкротстве.
3. Каковы функции собрания кредиторов?
4. Охарактеризуйте конкурсное производство предприятия-банкрота.
5. Что означает мировое соглашение?
6. Укажите порядок удовлетворения требований кредиторов при ликвидационном производстве.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Укажите отличительные особенности нового закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности и банкротстве» от 13 июля 2012 г. № 415-3.

### ***Темы рефератов***

1. Законодательство Республики Беларусь об экономической несостоятельности и банкротстве.
2. Управление предприятием при его реформировании и реабилитации.
3. Процедура конкурсного производства.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 4.1.** Укажите, что означает экономическая несостоятельность субъекта хозяйствования.

**Задание 4.2.** Определите порядок возбуждения и рассмотрения дел об экономической несостоятельности и банкротстве субъектов хозяйствования.

**Задание 4.3.** Определите особенности подачи искового заявления в суд. Укажите, какие документы прилагаются к исковому заявлению.

**Задание 4.4.** Укажите, в каких случаях хозяйственный суд может отказать в приеме искового заявления.

**Задание 4.5.** Укажите, какие принципы положены в основу закона о банкротстве.

**Задание 4.6.** Охарактеризуйте процедуру банкротства предприятия.

**Задание 4.7.** Назовите функции государственного органа по управлению делами банкротства.

**Задание 4.8.** Уточните задачи антикризисного управляющего субъекта хозяйствования.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

Ликвидность предприятия – это:

- а) способность предприятия реализовать свой инвестиционный проект;
- б) способность предприятия отвечать по всем своим обязательствам;
- в) способность предприятия отвечать по своим краткосрочным обязательствам;
- г) способность предприятия отвечать по своим долгосрочным обязательствам.

## **Тема 5. Кризисы в развитии организации**

### ***План***

1. Факторы, способствующие формированию кризисных ситуаций в организации.
2. Симптомы развития кризисных ситуаций.
3. Циклическое развитие организации.
4. Опасность и вероятность кризисов в развитии организации.

*Л.:* [2], [3], [6], [8], [9], [13].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Перечислите факторы, которые способствуют формированию кризисных ситуаций в организации.
2. Каким образом можно снизить риск наступления кризисных ситуаций в организации?
3. Назовите внутренние причины, которые могут вызвать кризис в организации?
4. Какие внешние причины могут вызвать кризис в организации?
5. Что означает квазистабильное состояние организации?
6. В чем отличие причин и симптомов кризиса?
7. Почему вероятность кризисов в переходный период развития организации возрастает?
8. Назовите этапы развития организации.
9. Когда повышается вероятность и опасность кризиса?

### ***Задание для самостоятельной работы***

Разработайте меры по устранению факторов, способствующих кризису в организации.

### ***Темы рефератов***

1. Опасность и вероятность кризисов в развитии организации.
2. Показатели эффективности работы предприятия.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 5.1.** Определите, каким образом можно оценить эффективность работы предприятия.

**Задание 5.2.** Укажите, по каким показателям производится анализ текущей деятельности предприятия.

**Задание 5.3.** Укажите, какая информация необходима для анализа конъюнктуры рынка.

**Задание 5.4.** Перечислите элементы внутренней среды организации. Укажите, как их исследовать.

**Задание 5.5.** Обоснуйте границы регулирования элементов внутренней среды организации.

**Задание 5.6.** Укажите, как оценить прогрессивность оборудования, используемого в организации.

**Задание 5.7.** Определите, по каким показателям проводится анализ состояния внешней среды организации.

**Задание 5.8.** Выполните тест «Оценка эффективности антикризисных мер, принимаемых в организации», представленный в приложении В.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

При планировании запасов основной целью является:

- а) получение максимальной скидки при покупке крупной партии товаров;
- б) минимизация общих затрат на производство;
- в) минимизация затрат на хранение;
- г) снижение запасов.

## **Тема 6. Основные черты антикризисного управления**

### *План*

1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития предприятия.
2. Возможность, необходимость и проблемы антикризисного управления.
3. Особенности антикризисного управления.
4. Эффективность антикризисного управления.

Л.: [1], [2], [3], [7], [9], [11].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Назовите факторы внутренней среды, которыми можно управлять.
2. Укажите границы управления персоналом организации.
3. Как снизить риск в антикризисном управлении?
4. Какие проблемы управления финансами возникают в антикризисном управлении?
5. Почему в условиях кризисов увеличивается количество конфликтов в трудовом коллективе?
6. Как распознать предкризисную ситуацию в организации?
7. Каким образом можно оценить рост потенциала организации?
8. Назовите элементы программы выхода из кризиса.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Выработайте для конкретного предприятия критерии оценки экспортного потенциала.

### ***Темы рефератов***

1. Финансовое планирование на кризисном предприятии.
2. Диагностика предкризисных сигналов в развитии организации.
3. Методы обнаружения слабых мест в организации.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 6.1.*** Назовите основные элементы антикризисного управления.

***Задание 6.2.*** Перечислите основные ошибки антикризисного управления и объясните причины их возникновения.

***Задание 6.3.*** Назовите благоприятные и неблагоприятные для предприятия условия, формирующие возможность выхода организации из кризиса.

***Задание 6.4.*** Перечислите основные проблемы, которые необходимо решить в процессе антикризисного управления.

***Задание 6.5.*** Укажите, что представляет собой антикризисное управление.

**Задание 6.6.** Назовите основные разделы бизнес-плана оздоровления неплатежеспособного предприятия.

**Задание 6.7.** Укажите, что включается в раздел бизнес-плана «Общая характеристика предприятия».

**Задание 6.8.** Разработайте мероприятия по сохранению имиджа предприятия.

**Задание 6.9.** Укажите, в чем проявляется эффективность антикризисного управления.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

При уплате предприятием налогов изменятся следующие показатели:

- а) основные средства;
- б) материальные запасы;
- в) дебиторская задолженность;
- г) кредиторская задолженность.

## **Тема 7. Диагностика кризисов в процессе управления**

### ***План***

1. Основные параметры диагностирования.
2. Этапы и методы диагностики кризиса.
3. Информация в диагностике кризиса.
4. Диагностика банкротства предприятия.

*Л.:* [2], [4], [5], [7], [9], [12].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Покажите, в чем состоит исследовательский характер диагностирования кризисов в организации.
2. Каким образом можно оценить уровень различных показателей работы организации?
3. Какие признаки свидетельствуют о приближающемся кризисе?



4. Можно ли с помощью диагностического анализа установить степень кризисного состояния организации?

5. Каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации?

6. В чем проявляется необходимость диагноза кризисного состояния организации?

7. Какие проблемы может решить диагностика?

8. Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?

9. Какие проблемы решает диагностика кризисного состояния организации?

### ***Задание для самостоятельной работы***

Разработайте методику оценки кризисного состояния организации.

### ***Темы рефератов***

1. Диагностика банкротства предприятия.

2. Этапы диагностики кризиса организации.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 7.1.** Рассчитайте коэффициент текущей ликвидности предприятия по следующим данным:

- оборотные активы компании составляют 2,5 млн р.;
- стоимость складских запасов товаров – 700 тыс. р.;
- незавершенное производство составляет 830 тыс. р.;
- дебиторская задолженность составляет 1,4 млн р., в том числе просроченная – 900 тыс. р.;
- деньги на расчетных счетах и касса составляют 450 тыс. р.;
- убытки, списанные на баланс фирмы, составили 840 тыс. р.;
- краткосрочная задолженность фирмы составляет 3, 7 млн р.

**Задание 7.2.** Назовите наиболее существенные для диагностики параметры внешней среды деятельности организации.

**Задание 7.3.** Укажите, в какой последовательности проводится анализ внутренней среды организации.

**Задание 7.4.** Назовите основные типы кризисных сигналов.

**Задание 7.5.** Обоснуйте разницу между финансовой диагностикой предприятия для целей антикризисного управления и обычным финансовым анализом деятельности предприятия.

**Задание 7.6.** Назовите показатели, по которым можно оценить уровень жизнеспособности предприятия.

## **Тема 8. Маркетинг в антикризисном менеджменте**

### ***План***

1. Цели и функции маркетинга.
2. Формирование маркетинговых стратегий.
3. Программа маркетинга как направление выхода из кризиса.
4. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

Л.: [2], [3], [6], [8], [9], [12].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Совместим ли маркетинг с антикризисным управлением?
2. Какую роль играет маркетинг в антикризисном управлении?
3. Каковы особенности маркетинга в антикризисном управлении?
4. Назовите требования, предъявляемые к маркетингу в условиях кризиса.
5. Охарактеризуйте комплекс маркетинга в антикризисном управлении.
6. Дайте классификацию маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
7. Какие средства маркетинга используются в антикризисном управлении?
8. Назовите составляющие антикризисной программы организации.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Разработайте программу маркетинга для кризисного предприятия.

### ***Темы рефератов***

1. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
2. Факторы, определяющие выбор стратегии маркетинга организации.

## **Задания для практических занятий**

**Задание 8.1.** Рассчитайте объем безубыточных продаж продуктового предприятия, если известно, что постоянные затраты равны 15 млн р., переменные операционные расходы при объеме выпуска продукции в 12 млн р. составят 7 млн р.

Если у предприятия постоянные затраты на производство продукции составляют 20 млн р., переменные затраты на единицу продукции составляют 30 тыс. р., производственная мощность составляет 1,5 тыс. единиц продукции, возможности привлечения дополнительных оборотных средств не ограничены, то определите какую цену следует установить на единицу продукции, если известно, что при цене 6 тыс. за единицу товара емкость рынка составит 500 штук товара в год, а эластичность спроса равна 3,0.

**Задание 8.2.** Один из крупнейших в России производителей вина, Московский завод, в 2012 г. оказался в сложной ситуации. Рост благосостояния населения и культуры питания привел к тому, что потребители больше стали потреблять вина из южных районов России. На предприятии решили разработать программу выхода из кризиса. Был изменен ассортимент выпускаемой продукции. Разработайте мероприятия, которые помогут предприятию в сохранении сегмента на рынке вина.

**Задание 8.3.** Покажите роль службы маркетинга в обеспечении эффективной работы предприятия.

**Задание 8.4.** Перечислите виды антикризисных маркетинговых стратегий предприятия.

**Задание 8.5.** Укажите, по каким показателям можно определить потенциал предприятия по выходу из кризиса.

**Задание 8.6.** Определите, как прогнозировать спрос на конкретный товар.

### **Тест**

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

К функциям маркетинга относится:

- а) исследование рынка;
- б) ценообразование;
- в) продвижение товара;
- г) все ответы правильные.

## **Тема 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении**

### ***План***

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Разработка антикризисной стратегии организации.
3. Тактика управления при реализации выработанной антикризисной стратегии.
4. Организация внедрения выработанной стратегии.

*Л.:* [1], [2], [4], [5], [8], [11].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Обоснуйте роль стратегии для избежания кризисов в организации.
2. Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления?
3. В чем состоят особенности стратегии и тактики в антикризисном управлении?
4. Какие факторы нужно учитывать при разработке антикризисной программы?
5. Перечислите этапы выработки стратегии выхода из кризиса.
6. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой и ресурсами предприятия?
7. Каким образом можно адаптировать персонал к предстоящим изменениям?
8. Назовите положительные стороны авторитарного стиля руководства при выходе организации из кризиса.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Опишите механизм выбора и обоснования типа антикризисной стратегии.

## ***Темы рефератов***

1. Разработка концепции развития организации.
2. Модель стратегического планирования развития организации.
3. Анализ конкурентной позиции компании.

## ***Задания для практических занятий***

***Задание 9.1.*** Назовите возможные виды стратегий выхода организации из кризиса.

***Задание 9.2.*** Укажите, какие типы стратегий могут использоваться организациями для предотвращения развития кризиса.

***Задание 9.3.*** Разработайте организационные меры по предотвращению кризиса в организации.

***Задание 9.4.*** Перечислите экономические меры, которые могут использоваться организацией для предотвращения кризиса.

***Задание 9.5.*** Перечислите и охарактеризуйте типы стратегий выхода из кризиса.

***Задание 9.6.*** Опишите социальную и финансовую функции антикризисного управления.

## ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. К стратегии роста относится:
  - а) стратегия поворота;
  - б) стратегия вертикальной интеграции;
  - в) стратегия горизонтальной интеграции;
  - г) стратегия диверсификации.
2. Стратегия диверсификации – это:
  - а) освоение новых рынков;
  - б) проникновение фирмы в новые отрасли производства;
  - в) освоение новых видов продукции;
  - г) освоение новых технологий производства.

## **Тема 10. Антикризисное планирование**

### ***План***

1. Сущность антикризисного планирования.
2. Процесс антикризисного планирования.
3. Команда антикризисного управления и антикризисного планирования.
4. Организация и проведение антикризисных тренингов.

*Л.:* [2], [3], [4], [6], [8], [13].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Какие преимущества дает организации антикризисное планирование?
2. Назовите причины отказа организаций от антикризисного планирования.
3. Перечислите элементы процесса антикризисного планирования.
4. Какие задачи ставятся перед командой антикризисного управления?
5. Охарактеризуйте разделы антикризисного плана.
6. Каковы цели и функции антикризисных тренингов?
7. При каких условиях антикризисный тренинг будет эффективен?
8. Каким образом учитывается внешняя среда при антикризисном планировании?

### ***Задание для самостоятельной работы***

Опишите достоинства и недостатки планирования сверху и снизу.

### ***Темы рефератов***

1. Разработка антикризисной стратегии организации.
2. Управление промышленной безопасностью предприятия.
3. Управление финансовой безопасностью предприятия.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 10.1.*** Покажите, какое преимущество дает для организации антикризисное планирование.

**Задание 10.2.** Перечислите наиболее типичные причины отказа от антикризисного планирования.

**Задание 10.3.** Составьте схему разработки антикризисного плана.

**Задание 10.4.** Охарактеризуйте структуру антикризисного плана.

**Задание 10.5.** Определите, каков порядок проведения антикризисных тренингов.

**Задание 10.6.** Назовите элементы антикризисного плана.

**Задание 10.7.** Разработайте план оздоровления конкретного предприятия.

**Задание 10.8.** Выполните тест «Оценка эффективности антикризисных мер, предпринимаемых в организации, представленный в приложении В.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

Стратегический план разрабатывается исходя из:

- а) текущих показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- б) показателей деятельности предприятия в предыдущие периоды;
- в) перспектив развития отрасли и предприятия;
- г) тенденций в спросе и сбыте.

## **Тема 11. Банкротство и ликвидация организации**

### ***План***

1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
2. Виды и процедура осуществления реорганизационных мероприятий.
3. Конкурсное производство.
4. Ликвидационное производство и социальные вопросы.
5. Мировое соглашение.

*Л.:* [1], [2], [3], [6], [8], [11].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Каким образом может быть реализовано право на защиту гражданских прав наемными работниками?
2. Назовите виды гражданско-правовой ответственности предприятия-банкрота перед наемными работниками и кредиторами.
3. Какие принципы положены в основу Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности и банкротстве» от 13 июля 2012 г. № 415-3?
4. Назовите процедуры прохождения дела о банкротстве организации.
5. По каким признакам определяют банкротство организации?
6. Охарактеризуйте процедуру назначения временного управляющего?
7. Перечислите полномочия собрания кредиторов.
8. Назовите очередность удовлетворения требований кредиторов при ликвидационном производстве.
9. В каких случаях возможно мировое соглашение? Как оно реализуется?

### ***Задание для самостоятельной работы***

Разработайте положение о ликвидационной комиссии.

### ***Темы рефератов***

1. Регулирование трудовых отношений при проведении процедур экономической несостоятельности предприятия.
2. Управление финансами предприятия, находящегося в кризисе.
3. Финансовый анализ кризисного предприятия.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 11.1.*** Разработайте альтернативные концепции антикризисного управления предприятием-банкротом с точки зрения кредиторов и государства.

***Задание 11.2.*** Укажите, по каким причинам целесообразно сохранить предприятие-банкрот как действующее.

***Задание 11.3.*** Перечислите практические цели финансового оздоровления предприятия.



**Задание 11.4.** Перечислите признаки финансового кризиса предприятия.

**Задание 11.5.** Укажите, при каких условиях предприятие следует считать временно неплатежеспособным, а при каких – несостоятельным и подлежащим финансовому оздоровлению.

**Задание 11.6.** Разработайте программу реструктуризации конкретного предприятия.

**Задание 11.7.** Назовите опыт реформирования отдельных предприятий Республики Беларусь.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

Реструктуризация предприятия возможна:

- а) до процесса приватизации;
- б) после процесса приватизации;
- в) во время проведения приватизации;
- г) все ответы верны.

## **Тема 12. Риски в антикризисном управлении**

### ***План***

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Виды рисков в антикризисном управлении.
3. Антикризисное управление рисками.
4. Методы оценки регионального инвестиционного риска.

*Л.:* [1], [2], [4], [6], [9], [12].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Назовите основные особенности риска в деятельности предприятия.
2. Всегда ли управление является рискованным?

3. Какова роль риска в антикризисном управлении?
4. Следует ли избегать рискованных управленческих решений?
5. Как оценить вероятность и степень риска?
6. Какие существуют методы оценки инвестиционного риска?
7. Перечислите методы снижения риска в деятельности предприятия.
8. Перечислите виды рисков в деятельности организации, которые можно застраховать.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Укажите, на основании каких данных можно рассчитать риск потерь от временной нетрудоспособности.

### ***Темы рефератов***

1. Классификация управленческих рисков в деятельности предприятия.
2. Мероприятия по снижению рисков в деятельности предприятия.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 12.1.*** Назовите внутренние факторы, которые определяют действия организации во внешней среде.

***Задание 12.2.*** Перечислите возможные риски в деятельности организации.

***Задание 12.3.*** Укажите, как оценить риски при реализации программы оздоровления организации.

***Задание 12.4.*** Назовите методы управления рисками в деятельности организации.

***Задание 12.5.*** Укажите, как оценить уровень риска в деятельности организации.

***Задание 12.6.*** Разработайте меры по снижению уровня риска в деятельности организации.

## *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

Риск при реализации инвестиционного проекта – это:

- а) постоянная величина, присущая всем инвестициям;
- б) вероятность того, что доходы от инвестиций окажутся больше или меньше прогнозируемых;
- в) ставка процента по кредиту;
- г) все варианты верны.

## **Тема 13. Контроллинг в антикризисном управлении**

### *План*

1. Возникновение и роль контроллинга в антикризисном управлении.
2. Принципы контроллинга в антикризисном управлении.
3. Специфические функции и типы контроллинга.
4. Служба контроллинга в системе антикризисного управления.

*Л.:* [2], [3], [4], [6], [8], [12].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Что такое контроллинг и какова его роль в антикризисном управлении?
2. В чем состоит сущность контроллинга?
3. Почему в антикризисном управлении необходим стратегический контроллинг?
4. Как функционирует тактический контроллинг?
5. Каким образом контроллинг влияет на эффективность антикризисного управления?
6. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении?

### ***Темы рефератов***

1. Организационная структура контроллинга на предприятии.
2. Государственная инновационная стратегия как фактор выхода из кризиса.

## ***Задания для практических занятий***

***Задание 13.1.*** Рассчитайте ожидаемый по антикризисному проекту денежный поток на 2-й год его реализации, если известно, что прогнозируется выручка от продаж продукции 12 млн р., причем переменные затраты составят 7 млн р., постоянные затраты без учета амортизационных отчислений составят 3 млн р., процентные платежи за кредит составят 2 млн р., инвестиции, направляемые на расширение производства и сбыта составят 1,5 млн р., затраты на погашение ранее взятых кредитов составят 8 млн р., прирост оборотных средств – 6,1 млн р.

***Задание 13.2.*** Определите, почему без инноваций антикризисное управление оказывается фикцией.

***Задание 13.3.*** Укажите, в чем должны заключаться первоочередные мероприятия по перестройке работы организации.

***Задание 13.4.*** Выполните тест «Оценка уровня антикризисного планирования в организации», представленный в приложении Г.

## **Тема 14. Инвестиционная политика в антикризисном управлении**

### ***План***

1. Характеристика состояния инвестиционного процесса.
2. Источники финансовых инвестиций.
3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия.
4. Методы оценки инвестиционных проектов.

*Л.:* [2], [5], [6], [7], [11], [12].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Как влияет инвестиционная политика предприятия на вероятность наступления кризиса?
2. Назовите инвестиции, которые наиболее важны в антикризисном управлении.
3. Какие существуют виды инвестиционной политики?
4. Как формируется инвестиционная политика организации?

5. Каковы источники финансирования инвестиций в антикризисном управлении?

6. Охарактеризуйте процесс разработки инвестиционного проекта в антикризисном управлении.

7. Покажите взаимосвязь между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями.

8. Назовите методы оценки инвестиционных проектов.

9. Как рассчитывается срок окупаемости инвестиций и уровень рентабельности инвестиций?

10. Каким образом оценивается инвестиционная привлекательность предприятий?

### ***Задание для самостоятельной работы***

На примере конкретного проекта рассчитайте объем инвестиций.

### ***Темы рефератов***

1. Методы оценки инвестиционных проектов.

2. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 14.1.*** Рассчитайте норму рентабельности инвестиционного проекта по освоению новой продукции под заказ, предусматривающий для предприятия в ближайшие 2 года следующие денежные потоки: 1-й год – 15 млн долл. США, 2 год – 35 млн долл. США. Освоение необходимой заказчику продукции требует инвестиций 30 млн долл. США. Рассчитайте эффективность проекта, если нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности равен 0,35.

***Задание 14.2.*** Определите, какова роль антикризисных инвестиционных проектов для финансового оздоровления предприятия.

***Задание 14.3.*** Разработайте мероприятия по улучшению инвестиционного климата в Республике Беларусь.

***Задание 14.4.*** Укажите, какие мероприятия может проводить предприятие по привлечению инвестиций.

**Задание 14.5.** Укажите инвестиционные модели антикризисной реструктуризации экономики Республики Беларусь.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

Преимущества компании во внешней среде формируются:

- а) инфраструктурой региона;
- б) организацией производства на предприятии;
- в) преимуществами рынка;
- г) преимуществами в качестве и ресурсоемкости выпускаемых товаров.

### **Тема 15. Санация предприятия**

#### *План*

1. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении.
2. Санация инвестиционного потенциала предприятия.
3. Разработка программы санации.
4. Санация кадрового потенциала.

Л.: [1], [2], [4], [6], [8], [12].

#### *Вопросы и задания для самоконтроля*

1. Перечислите особенности технологии антикризисного управления.
2. Какие цели и задачи санации предприятия?
3. Назовите функции антикризисного управляющего при проведении санации.
4. Охарактеризуйте процедуру санации производственного потенциала.
5. Перечислите возможные способы снижения затрат предприятия на выпуск продукции.
6. Назовите методы управления качеством продукции в программе санации.
7. В чем заключаются особенности санации кадрового потенциала?

8. Какие блоки включает технологическая схема антикризисного управления?

9. Какие ограничения необходимо учитывать при принятии решений в антикризисном управлении?

10. Перечислите параметры контроля кризисных ситуаций.

11. Как разрабатываются управленческие решения в антикризисном управлении?

12. Перечислите параметры контроля кризисных ситуаций.

13. Как наладить учет сохранности материальных ценностей в организации?

14. Как оценить достоверность информации, используемой при принятии управленческих решений?

15. Выполните деловую игру «Разработка антикризисной программы предприятия», представленную в приложении Д.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Рассчитайте общую стоимость ликвидируемого предприятия.

### ***Темы рефератов***

1. Технологическая схема управления кризисной ситуацией.
2. Технология выработки управленческих решений в условиях кризиса в организации.
3. Процесс контроля кризисных ситуаций.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 15.1.*** Вычислите чистый дисконтированный доход антикризисного инвестиционного проекта по внедрению ресурсосберегающей технологии, если известно, что:

- дополнительные денежные потоки предприятия в случае внедрения технологии составят: 1-й месяц – 5 млн р., 2-й – 7 млн р., 3-й – 12 млн р., 4-й – 21 млн р., 5-й – 22 млн р., 6-й месяц – 30 млн р.;
- величина затрат на приобретение необходимого оборудования и внедрение его в практику составят 40 млн р.;
- доходность инвестиций – 36% годовых.

**Задание 15.2.** Укажите, по каким признакам можно определить закончился ли кризис в организации.

**Задание 15.3.** Перечислите особенности оценки эффективности антикризисного управления.

**Задание 15.4.** Назовите методы сбора информации для оценки последствий кризиса.

**Задание 15.5.** Укажите особенности процесса реформирования сельскохозяйственных предприятий в Республике Беларусь.

**Задание 15.6.** Выполните тест «Что руководителю организации известно о кризисах», представленный в приложении Е.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

В качестве факторов, понижающих конкурентный потенциал предприятия, может выступать:

- а) положительная динамика рыночной доли;
- б) обширная номенклатура товаров;
- в) отсутствие последовательной стратегии;
- г) технологический уровень производства.

## **Тема 16. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении**

### ***План***

1. Конфликты в развитии организации.
2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
3. Процессуальные характеристики конфликтов.
4. Антикризисное управление конфликтами.
5. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.

*Л.:* [2], [3], [6], [8], [9], [13].



## ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Перечислите причины конфликтов в трудовом коллективе.
2. Назовите виды конфликтов.
3. Всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации?
4. Какие функции выполняют конфликты в организации?
5. Перечислите методы разрешения конфликтов.
6. Всегда ли конфликт несет в себе отрицательное значение?
7. Назовите методы управления конфликтами.
8. Какова роль руководителя в разрешении конфликтов?
9. Опишите процесс конфликта.
10. Назовите способы налаживания сотрудничества между работниками.
11. Выполните тест «Оценка коммуникаций со служащими во время кризиса», представленный в приложении Ж.
12. Выполните тест «Ваши антикризисные коммуникации с клиентами», представленный в приложении И.

## ***Задание для самостоятельной работы***

Укажите, по каким критериям оценивается состояние социально-психологического климата в коллективе.

## ***Темы рефератов***

1. Классификация конфликтов, возникающих в организации.
2. Роль руководителя в разрешении конфликтов в организации.
3. Меры по предупреждению конфликтов в трудовом коллективе.

## ***Задания для практических занятий***

**Задание 16.1.** Перечислите основные функции руководителя организации в работе с персоналом в условиях кризиса.

**Задание 16.2.** На примере конкретного предприятия выработайте антикризисную кадровую политику, позволяющую снизить конфликтность в трудовом коллективе.

**Задание 16.3.** Перечислите методы планирования персонала кризисного предприятия

**Задание 16.4.** Перечислите особенности управления персоналом в условиях конфликтности в коллективе.

**Задание 16.5.** Укажите направления формирования кадрового потенциала на кризисном предприятии.

## **Тема 17. Антикризисное управление персоналом организации**

### ***План***

1. Антикризисные характеристики управления персоналом.
2. Система антикризисного управления персоналом.
3. Антикризисная кадровая политика предприятия.
4. Принципы антикризисного управления персоналом.

*Л.:* [1], [2], [5], [6], [7], [13].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Назовите категории персонала организации.
2. Какие подразделения организации занимаются управлением персонала?
3. Какая кадровая политика должна проводиться на предприятии в условиях кризиса?
4. Перечислите принципы антикризисного управления персоналом.
5. Назовите мероприятия по сохранению персонала организации.
6. Перечислите формы переподготовки кадров.
7. Что включает в себя концепция работы с персоналом?
8. Выполните тест «Оценка ответной реакции на кризис», представленный в приложении К.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Определите, какую работу следует проводить для сохранения перспективных работников в трудовом коллективе.

### ***Темы рефератов***

1. Кадровая политика организации в условиях кризиса.
2. Система управления персоналом в условиях кризиса.
3. Принципы антикризисного управления персоналом.

## ***Задания для практических занятий***

***Задание 17.1.*** Укажите основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям на предприятии.

***Задание 17.2.*** Обоснуйте наиболее приемлемые формы оплаты труда персонала в условиях кризиса организации.

***Задание 17.3.*** Назовите формы переподготовки кадров.

***Задание 17.4.*** Раскройте процесс разработки плана повышения и переподготовки кадров на предприятии.

***Задание 17.5.*** Определите, каковы источники пополнения кадров кризисного предприятия.

***Задание 17.6.*** Укажите, что включает в себя стратегия работы с персоналом.

## **Тема 18. Менеджер по антикризисному управлению**

### ***План***

1. Назначение и область деятельности менеджера по антикризисному управлению.
2. Модель менеджера по антикризисному управлению.
3. Формы подготовки антикризисных управляющих.
4. Ролевая структура деятельности менеджера.

*Л.:* [1], [2], [3], [6], [13].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Каковы особенности деятельности менеджера по антикризисному управлению?
2. Какими личностными характеристиками должен обладать менеджер по антикризисному управлению?
3. Какова должна быть квалификация менеджера по антикризисному управлению?
4. Какие ролевые функции выполняет менеджер по антикризисному управлению?

5. Охарактеризуйте модель менеджера по антикризисному управлению.
6. Каков тип темперамента должен быть у менеджера по антикризисному управлению?
7. Где готовят антикризисных управляющих?
8. Как назначается и отстраняется антикризисный управляющий?

### ***Задание для самостоятельной работы***

Перечислите требования к личным качествам антикризисного управляющего.

### ***Темы рефератов***

1. Роль профсоюзов в антикризисном управлении предприятием.
2. Модель менеджера по антикризисному управлению.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 18.1.*** Укажите, каким образом должен проводиться отбор кандидатов для подготовки антикризисных управляющих.

***Задание 18.2.*** Укажите, какими навыками и личностными чертами должен обладать эффективный антикризисный менеджер.

***Задание 18.3.*** Укажите, какие разделы должна включать программа подготовки антикризисных управляющих.

***Задание 18.4.*** Перечислите личные качества, которые необходимо учитывать хозяйственному суду при назначении антикризисного управляющего.

## **Тема 19. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой**

### ***План***

1. Программа Ф. Рузвельта по выводу американской экономики из кризиса.
2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.
3. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период.

4. Опыт эффективного антикризисного управления в крупных зарубежных фирмах.

Л.: [2], [4], [6], [8], [12].

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. В чем состоит ценность зарубежного опыта по антикризисному управлению?

2. Каковы проблемы использования зарубежного опыта антикризисного управления в Республике Беларусь?

3. Назовите и проанализируйте основные мероприятия правительства Ф. Рузвельта, направленные на преодоление социального и экономического кризиса в США.

4. Раскройте содержание антикризисной деятельности Л. Эрхарда.

5. Охарактеризуйте первые шаги Ли Якокки по спасению от банкротства компании «Крайслер».

6. Проанализируйте опыт развитых рыночных стран по предотвращению кризисов.

### ***Задание для самостоятельной работы***

Обоснуйте полезность опыта антикризисного управления разных стран для Республики Беларусь.

### ***Темы рефератов***

1. Деятельность Ли Якокки в американской компании «Крайслер».

2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.

3. Программа Ф. Рузвельта по выводу американской экономики из кризиса.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 19.1.** Перечислите условия, которые должно создавать государство для бескризисного развития экономики.

**Задание 19.2.** Укажите, в чем состоит опыт Японии по преодолению кризиса.

**Задание 19.3.** Раскройте механизм кризиса на макроуровне.

**Задание 19.4.** Охарактеризуйте элементы антикризисного механизма управления на уровне мирового хозяйства.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Антикризисное** управление : учеб. пособие / В. И. Кушлин, А. И. Марголин. – М. : РАГС, 2011. – 292 с.
2. **Антикризисное** управление : учеб. / Э. М. Коротков – М. : Инфра-М, 2005. – 532 с.
3. **Антикризисное** управление предприятием : учеб. пособие / В. П. Ельсуков [и др.]. – Минск : Аверсэв, 2009. – 574 с.
4. **Мусун, М. М.** Антикризисное управление : учеб. пособие / М. М. Мусун. – М. : Книжный мир, 2012. – 346 с.
5. **Бармута, К. А.** Управление предприятием в условиях кризиса : учеб. / К. А. Бармута. – Ростов н/Д : Феникс, 2011 – 282 с.
6. **Быков А. А.** Антикризисный менеджмент : учеб. пособие / А. А. Быков, Т. И. Белянков. – Минск : Изд. центр БГУ, 2010. – 256 с.
7. **Бляхман, А. С.** Основы функционального и антикризисного управления : учеб. пособие / А. С. Бляхман. – М. : Инфра, 2003. – 346 с.
8. **Валдайцев, С. В.** Антикризисное управление на основе инноваций : учеб. / С. В. Валдайцев. – М. : Велби : Проспект, 2005. – 321 с.
9. **Основы** антикризисного управления предприятиями : учеб. пособие / Н. Н. Кожевников [и др.] ; под ред. Н. Н. Кожевникова. – М. : Академия, 2005. – 496 с.

### *Дополнительная литература*

10. **Алексеев, И.** Управление предприятием в кризисной ситуации / И. Алексеев // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 72–76.
11. **Иванова, Г. П.** Антикризисное управление : от банкротства к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванова. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 486 с.
12. **Антин, В.** Преодоление кризиса и вкус жизни / В. Антин. – М. : ЭКСМО, 2012. – 159 с.
13. **Бартоли, А.** Управление предприятием в условиях перемен / А. Бартоли. – М. : 2006. – 436 с.
14. **Бартоли, Р.** Теория регуляции : критический анализ / Р. Бартоли. – М. : РГГУ, 2007. – 424 с.
15. **Государственное** и муниципальное управление : справочник / под ред. Н. И. Глазуновой. – М. : Магистр, 2007. – 344 с.

16. **Грабовый, П. Г.** Риски в современном менеджменте / П. Г. Грабовый. – М. : Альянс, 2012. – 234 с.
17. **Дмитриева, Е. Г.** Региональная экономическая диагностика / Е. Г. Дмитриева. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – 328 с.
18. **Коротков, Э. М.** Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : ДеКА, 2008. – 386 с.
19. **Ларионов, И. К.** Антикризисное управление. Общие основы и особенности России / И. К. Ларионов. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 476 с.
20. **Лунев, В. Л.** Тактика и стратегия управления фирмой / В. Л. Лунев. – М. : Финпресс, 2012. – 278 с.
21. **Нормативно-методические** материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий. – М. : АКДИ, 2004. – 348 с.
22. **Ольсевич, Ю. А.** Трансформация хозяйственных систем / Ю. А. Ольсевич. – М., 2004. – 328 с.
23. **Попов, Р. А.** Антикризисное управление : учеб пособие / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2009. – 429 с.
24. **Справочник** кризисного управляющего / под ред. Э. А. Уткина. – М. : Тандем, 2012. – 684 с.
25. **Стратегия** и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 2006. – 456 с.
26. **Теория** и практика антикризисного управления : учеб. пособие / под ред. С. Г. Беляева. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 478 с.
27. **Шепеленко, Г. И.** Антикризисное управление производством и персоналом / Г. И. Шепеленко. – Ростов н/Д : МарТ, 2012. – 176 с.
28. **Экономическая** стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 2005. – 256 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

*Приложение А*

### Тест

#### **«Оценка понимания руководством организации угрозы кризиса и значение антикризисного управления»**

### Вопросы

1. Сталкивалась ли ваша компания или подразделение с кризисной ситуацией?
2. Допускаете ли вы возможность кризиса в будущем для вашей организации?
3. Принимали ли вы когда-либо участие в мероприятиях по выводу организации из кризиса?
4. Приходилось ли вам предпринимать шаги по предотвращению кризиса в организации?
5. Интересовал ли вас когда-либо вопрос: почему одни кризисы проходят быстро, а другие носят затяжной характер?
6. Убеждены ли вы, что ваша организация или подразделение уязвимы перед кризисом?
7. Ощущали бы вы себя более уверенно, если бы были более компетентны в области антикризисного управления?
8. Считаете ли вы, что сейчас следует предпринять какие-либо действия по предотвращению кризиса в вашей организации?

*Определение результатов и действия*

#### **От 0 до 3 ответов «да»**

Организация находится в устойчивом положении по сравнению с другими, однако возможно руководитель недооценивает вероятность кризиса и значение антикризисного управления. Поэтому необходимо обратиться за помощью к консультантам для проведения всесторонней диагностики антикризисной устойчивости предприятия.

#### **От 4 и более ответов «да»**

Руководитель объективно оценивает возможность кризиса в организации.



**Тест**  
**«Насколько возможен кризис в организации?»**

**Вопросы**

1. Является ли ваша организация наиболее известной в отрасли?
2. Является ли ваша организация известной в городе?
3. Проявляют ли журналисты, предприниматели торговые агенты интерес к вашей организации?
4. Имеет ли ваша организация какие либо льготы, установленные правительством?
5. Являются ли судебные иски против вашей организации обычным делом?
6. Создает ли проблемы для руководства персонал вашей организации?
7. Руководит ли вашей организацией широко известный в городе и регионе человек?
8. Вызывают ли действия вашей организации, ее руководство спорные вопросы на отраслевом и региональном уровнях?
9. Котируются ли акции вашей компании на рынке ценных бумаг?
10. Попадала ли ваша организация в кризисную ситуацию за последние 5 лет?

*Определение результатов и действия*

**От 0 до 3 ответов «да»**

Организация в меньшей степени подвержена кризисам, чем средняя аналогичная компания. Руководству следует определить, изменяться ли в ближайшее время условия деятельности.

**От 4 до 6 ответов «да»**

Существует потенциальная возможность наступления кризисной ситуации. Определите, на какие параметры изменения внешней среды прежде всего необходимо обратить внимание.

**От 7 до 10 ответов «да»**

Руководству организации необходимо немедленно определить приоритеты и запланировать способы воздействия на слабые стороны организации, прежде чем в организации наступит кризис.

**Тест**  
**«Оценка эффективности антикризисных мер,**  
**предпринимаемых в организации»**

**Вопросы**

1. Занимался ли кто-нибудь слабыми сторонами в вашем бизнесе?
2. Предпринимаются ли в вашей организации попытки предотвращения развития слабых сторон в причину кризиса?
3. Характерно ли для вашей организации принятие управленческих решений, когда проблема уже начинает угрожать развитием кризиса?
4. Поддерживает ли руководитель вашей организации новые идеи?
5. Даны ли полномочия служащим в принятии решений, соответствующих их уровню?
6. Удовлетворены ли вы тем, как реагируют на ваши предложения, вопросы?
7. Находится ли качество производимой предприятием продукции, услуг на должном уровне?
8. Есть ли в вашей организации проблемы или слабые стороны, которые могут привести к кризису?
9. Организована ли в вашей компании программа антикризисного управления?
10. Следуют ли ваши сотрудники процедурам антикризисного управления, установленным в организации?

*Определение результатов и действия*

**От 0 до 3 ответов «нет»**

В организации делается многое для предотвращения кризиса.

**От 4 до 6 ответов «нет»**

Руководство организации могло бы сделать больше, чтобы не допустить кризис, потери репутации организацией.

**От 7 до 10 ответов «нет»**

Ситуация критическая. Необходимо немедленно обратиться к консультантам по антикризисному управлению для разработки программы антикризисных мероприятий или разработать эту программу самостоятельно.

## Тест 4

### «Оценка уровня антикризисного планирования в организации»

#### Вопросы

1. Имеется ли в вашей организации план антикризисного управления?
2. Проводились ли в вашей организации или в подразделениях за последний год имитационные тренинги кризисной ситуации?
3. Разработаны ли информационные материалы для использования в случае кризиса?
4. Сформулирована ли в вашей организации команда по управлению кризисом?
5. Определен ли в вашей организации пресс-секретарь по кризису?
6. Проходил ли пресс-секретарь обучение?
7. Согласны ли вы с утверждением «Маловероятно, что наша организация когда-либо окажется в состоянии кризиса»?
8. Выживет ли ваша организация в условиях кризиса без предварительного планирования в условиях «импровизационного» менеджмента?
9. Знаете ли вы, что должно быть сделано, чтобы полностью подготовить вашу организацию к кризису?
10. С вашей точки зрения, ваша организация хорошо подготовлена к управлению кризисом?

*Определение результатов и действия*

**От 0 до 3 ответов «нет»**

Ваша организация хорошо подготовлена к кризису.

**От 4 до 6 ответов «нет»**

Ваша организация может понести убытки из-за недостаточной подготовки к кризису.

**От 7 до 10 ответов «нет»**

Организация не подготовлена к кризису и рискует потерять свою репутацию.

## Деловая игра «Разработка антикризисной программы предприятия»

### *Цель и назначение игры*

В процессе игры развиваются навыки группового анализа ситуаций, навыки обоснования и защиты принимаемых управленческих решений, учета интересов различных социальных групп, участвующих в деловой игре, прививаются принципы демократического управления.

### *Содержание и организация игры*

Игра проводится по этапам, каждый из которых имеет свои цели.

*Первый этап:* ознакомление с процессами, которые происходят в организации. Ситуация задается по следующим параметрам: выпуск продукции, инвестиционный климат, занятость персонала, цены, рентабельность продукции.

*Второй этап:* распределение ролей среди участников игры. Учебная группа разбивается на три подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации, разрабатывает управленческие решения, исходя из интересов той социальной группы, права которой защищает. По видам социальные группы могут быть: государство, персонал предприятия, акционеры (собственники).

*Третий этап:* студентам каждой подгруппы выдаются карточки возможных вариантов решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, собственных интересов. Каждая группа выбирает по пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию на предприятии. Выбор решения сопровождается дискуссией, обменом мнениями. Постепенно в каждой группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения ситуации, в последующем представляет общее мнение группы.

*Четвертый этап:* предложенные каждой подгруппой варианты управленческих решений выносятся для общего обсуждения. Происходит обсуждение решений, при этом представляются аргументы и контраргументы. В процессе взаимодействия групп снимаются противоречия в решениях.

*Пятый этап:* в случае, если общее решение не найдено, интересы разных социальных групп не согласованы, проводится голосование. Если необходимо, проводится дальнейшее обсуждение ситуации, решение принимается демократическим путем.

*Шестой этап:* каждая группа обосновывает факторы своего поведения. В дальнейшем проводится обсуждение этих факторов.

*Седьмой этап:* подведение итогов игры, формирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и сбалансированности социальных интересов групп.

### ***Состав предлагаемых управленческих решений.***

#### ***Государство: возможные варианты управленческих решений***

1. Борьба против спекулятивной деятельности отдельных граждан, продающих земельные участки путем высоких налогов на продаваемую землю.

2. Контроль цен.

3. Повышение минимальной заработной платы.

4. Стабилизация тарифов на коммунальные услуги.

5. Увеличение сумм, получаемых от государственной системы страхования.

6. Сокращение кредитов на строительство.

7. Замораживание заработной платы.

8. Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.

9. Меры по поощрению денежных сбережений.

10. Изменение системы налогообложения предприятий.

11. Выпуск государственных облигаций.

12. Отказ от регулирования обменного курса.

13. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.

14. Увеличение закупок потребительских товаров государственными предприятиями.

15. Увеличение налогообложения граждан.

16. Изменение системы амортизационных отчислений.

17. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.

18. Увеличение налога на добавленную стоимость.

19. Уменьшение процентной ставки рефинансирования.

20. Увеличение процентных ставок на сбережения граждан.

21. Сокращение материальной помощи семьям.

22. Установление предельного размера банковского кредита.

23. Увеличение процента обязательных резервных средств, создаваемых в банке.

24. Снятие налоговых льгот на приобретаемое жилье.

25. Сокращение закупок потребительских товаров государством.
26. Увеличение налогообложения прибыли.
27. Усиление налогового контроля за лицами, не имеющими постоянного места работы.
28. Сокращение налога на прибыль.
29. Сокращение потребительских кредитов.
30. Внедрение системы мер, направленных на поощрение инвестиций.
31. Увеличение заработной платы работников государственных служб.
32. Национализация импортеров энергоресурсов.
33. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.
34. Увеличение процентной ставки рефинансирования.
35. Поощрение конкуренции.
36. Замораживание заработной платы.
37. Контроль затрат на производство на предприятиях.
38. Национализация естественных монополий.
39. Индексация пенсий и заработной платы.

***Акционеры (собственники): возможные варианты  
управленческих решений***

1. Приобретение оборудования, которое повысит рентабельность производства.
2. Увеличение объема выпуска продукции за счет роста продолжительности рабочего дня наемных работников.
3. Проведение конверсии, ориентация на потребительский рынок.
4. Увеличение цены на продукцию предприятия.
5. Финансирование инвестиций на предприятии через выпуск облигаций.
6. Прогнозируя высокий спрос на продукцию предприятия увеличить цены.
7. Сократить фонд заработной платы.
8. Полученную предприятием прибыль направить на инвестиции, а не на выплату дивидендов.
9. Увеличить запасы первичного сырья.
10. Ликвидировать портфель ценных бумаг.
11. Сократить объем производства продукции предприятием.
12. Развивать рекламу продукции предприятия.

13. Увеличить объем производства.
14. Взять кредит в банке.
15. Проводить политику по освоению новых рынков.
16. Увеличить заработную плату служащим.
17. Создать торговые объединения с другими предприятиями, имеющими более высокий объем производства аналогичной продукции.
18. Провести выпуск новых акций.
19. Приобретать предприятием валюту.
20. Помещать свободные деньги предприятия в банк.
21. Делать капиталовложения за границей.

***Персонал организации: возможные варианты  
управленческих решений***

1. Покупать предприятием товары в кредит.
2. Сохранять рабочие места на предприятии.
3. Повысить заработную плату.
4. Обеспечить полную занятость персонала.
5. Сократить рабочий день.
6. Строить жилье для работников предприятия.
7. Увеличить суммы на социальные нужды работников.
8. Своевременно выплачивать заработную плату.

***Методические указания по проведению деловой игры***

1. При анализе ситуации на предприятии учитывать негативные и позитивные моменты.
2. Выбирать не более 5 вариантов решений. Этого достаточно для изменения ситуации.
3. Предлагаемые решения должны быть согласованными, отражать общую направленность действий.
4. Предлагаемые решения фиксируются на специальных карточках.
5. Голосование при несогласии отдельных участников игры проводится в подгруппе.
6. По принятому варианту управленческих решений подгруппа разрабатывает мероприятия по их внедрению в практику.
7. Итог игры подводится после обсуждения ситуации и предлагаемых вариантов решений.

### *Эффективность игры*

1. Результат работы подгрупп оценивается по качеству выработанных управленческих решений, процессу поиска и выработки управленческих решений, умению аргументированно убеждать оппонентов.

2. Общая оценка подгруппе выставляется с учетом всех параметров игры.



## Тест

### «Что руководителю организации известно о кризисах»

Оцените правильность следующих утверждений:

1. Одни факторы в отличие от других могут привести к легко преодолимому кризису.
  2. Причина кризиса может сказаться на его длительности и на всей организации в целом.
  3. Некоторые кризисы превосходят другие по интенсивности.
  4. Проблема становится кризисом, если средства массовой информации узнают о ней.
  5. Очевидно, что кризису всегда предшествуют сигналы опасности.
  6. Персонал организации должен быть одним из приоритетных для менеджмента в период кризиса.
  7. Лучше не привлекать посторонних сразу же после начала кризиса, пока не определены приоритеты антикризисного управления.
  8. Ничего не следует делать с кризисной ситуацией до консультации с юристами компании.
  9. Общественные организации более пристально исследуют кризис, чем частные компании.
  10. Руководитель организации всегда должен ожидать кризиса, чтобы доказать, что он владеет ситуацией.
- Ответы: 1) верно; 2) верно; 3) верно; 4) ложно; 5) ложно; 6) верно; 7) ложно; 8) ложно; 9) верно; 10) ложно.

*Определение результатов и действия*

#### **От 0 до 4 правильных ответов**

У вас неправильное представление о кризисе. Необходимо привлечь консультантов для организации антикризисного управления в вашей компании.

#### **От 5 до 7 правильных ответов**

У вас четкое представление о кризисе и о том, как с ним справиться. Задача состоит в том, чтобы передать ваши знания подчиненным и членам команды антикризисного управления.

#### **От 8 до 10 правильных ответов**

Вы имеете отличную базу, теперь следует заняться частными вопросами антикризисного управления.

## Тест

### «Оценка коммуникаций со служащими во время кризиса»

Оцените истинность следующих утверждений:

1. После клиентов, персонал организации – наиболее важная группа людей для любой организации.
2. Служащие компании обычно автоматически поддерживают свою организацию в период кризиса.
3. Служащие могут иногда усугубить кризисную ситуацию.
4. Служащим надо сообщать о кризисе в первую очередь.
5. Служащие понимают, что получаемая ими информация всегда требует обсуждения.
6. Не так важно, когда служащие компании оповещены о кризисе, главное, что они оповещены.
7. Единственный эффективный способ общения руководителя с подчиненными – прямой контакт.
8. Всем служащим организации надо давать одинаковую информацию, независимо от занимаемой должности.
9. Персоналу необходимо один раз сообщать о кризисе.
10. В большинстве случаев персонал организации ожидает от компании намного меньше, чем общественность.

Ответы: только утверждения 3 и 4 истинны, остальные – ложны.

*Определение результатов и действия.*

#### **От 0 до 6 правильных ответов**

Вам повезло, если вы еще не пережили своего первого кризиса. Вам следует серьезно заняться антикризисным управлением, чтобы избежать проблем в будущем.

#### **От 7 до 8 правильных ответов**

Вам надо понять, что общение с персоналом организации во время кризиса не должно быть сухим и рамочным.

#### **От 9 до 10 правильных ответов**

У вас уже есть основные знания по общению с персоналом организации в период кризиса.

## Тест

### «Ваши антикризисные коммуникации с клиентами»

Предложите руководителю организации оценить справедливость следующих суждений:

1. Потребители вашей продукции не будут особо интересоваться вашим кризисом, у них самих есть проблемы, о которых следует беспокоиться.

2. Потребители заинтересованы тем, какую выгоду они будут получать в виде скидок, льгот, вследствие кризиса в вашей организации.

3. Потребители ждут, что вы им сообщите о кризисе до того, как они узнают о кризисе со стороны.

4. То, как относились ваши клиенты к вам перед кризисом, будет иметь решающую роль в поддержке вас во время кризиса.

5. Ваших клиентов, скорее всего, другие будут спрашивать о вашем кризисе.

6. Хорошо управляемый кризис иногда даже может быть более полезным для ваших отношений с клиентами, чем если бы его совсем не было.

7. Потребители будут стараться не оказывать вам помощь во время кризиса, даже если вы специально об этом попросите.

8. Большинство клиентов прекратят отношения с вашей компанией при первых признаках надвигающегося кризиса.

9. Большинство клиентов забудут о простой ошибке, совершенной компанией, если она с ней отлично справилась.

10. Покупатели склонны сотрудничать с компаниями, которые стараются избегать кризисных ситуаций вместе, в том числе и с помощью клиентов.

Ответ: справедливы все вышеперечисленные высказывания, кроме 1, 2, 8.

*Определение результатов и действия.*

#### **От 0 до 6 правильных ответов**

Руководству организации следует серьезно пересмотреть свои отношения с клиентами, перестроить систему коммуникаций с ними. Это следует сделать до того, как разразится кризис.

**От 7 до 8 правильных ответов**

Руководству организации следует выявить, в чем именно заключаются проблемы, и принять меры по их устранению.

**От 9 до 10 правильных ответов**

В организации имеется хорошая база для понимания мотивов поведения покупателей и для работы по обеспечению поддержки с их стороны до и после кризиса.

**Тест**  
**«Оценка ответной реакции на кризис»**

Ответы на следующие вопросы помогут руководителю организации узнать, насколько удачно он справляется с кризисом, умеет контролировать и оценивать кризисную ситуацию.

1. Можно ли оценить кризис до того, как он еще не наступил?
2. Можно ли по-настоящему оценить успех в процессе контролирования кризиса?
3. Является ли опрос персонала единственным способом в преодолении кризиса?
4. Следует ли руководителю организации быть единственным в системе, кто устанавливает цели по выходу из кризиса?
5. Является ли лучшим способом оценки газетной статьи о вашей компании определение ее объема и тиража?
6. Важны ли средства массовой информации при оценке общественного мнения по поводу вашей организации?
7. Требуется ли для оценки кризиса большие финансовые средства?
8. Является ли удовлетворение потребностей потребителей единственной проверкой того, что кризис преодолен?
9. Важно ли начать процесс оценки последствий кризиса до того, как он произошел?
10. Можно ли оценить такие черты компании, как репутация, надежность и доверие потребителей?

Ответы: 1) да; 2) да; 3) нет; 4) нет; 5) нет; 6) да; 7) нет; 8) нет; 9) да; 10) да.

*Определение результатов и действия.*

**От 0 до 4 правильных ответов**

Вы еще далеки от экспертов в этой области. Вам нужно внимательно изучить разделы литературы по антикризисному управлению.

**От 5 до 6 правильных ответов**

Вам нужна помощь в этой области. Продолжайте изучать теоретические аспекты проблемы оценки.

**От 7 до 10 правильных ответов**

У вас хорошая теоретическая база, однако не следует останавливаться на достигнутом.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Пояснительная записка.....   | 3  |
| Примерный тематический план.....   | 4  |
| Планы семинарских занятий, вопросы и задания<br>для самоконтроля, задания для самостоятельной работы<br>и практических занятий, тесты, темы рефератов..... | 5  |
| Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии .....   | 5  |
| Тема 2. Тенденции возникновения и разрешения экономических<br>кризисов.....  | 7  |
| Тема 3. Кризисы в системе государственного управления.....   | 10 |
| Тема 4. Законодательство Республики Беларусь<br>об экономической несостоятельности и банкротстве .....   | 11 |
| Тема 5. Кризисы в развитии организации .....   | 13 |
| Тема 6. Основные черты антикризисного управления.....  | 15 |
| Тема 7. Диагностика кризисов в процессе управления.....  | 17 |
| Тема 8. Маркетинг в антикризисном менеджменте.....   | 19 |
| Тема 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.....  | 21 |
| Тема 10. Антикризисное планирование.....   | 23 |
| Тема 11. Банкротство и ликвидация организации .....  | 24 |
| Тема 12. Риски в антикризисном управлении .....  | 26 |
| Тема 13. Контроллинг в антикризисном управлении.....   | 28 |
| Тема 14. Инвестиционная политика в антикризисном управлении ...  | 29 |
| Тема 15. Санация предприятия.....  | 31 |
| Тема 16. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном<br>управлении .....   | 33 |
| Тема 17. Антикризисное управление персоналом организации.....  | 35 |
| Тема 18. Менеджер по антикризисному управлению .....   | 36 |
| Тема 19. Опыт антикризисного управления в странах с развитой<br>рыночной экономикой.....   | 37 |
| Список рекомендуемой литературы .....  | 39 |
| Приложения.....  | 41 |

Учебное издание

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II ступени**

Автор-составитель  
**Коржов Василий Сергеевич**

Редактор Ю. Г. Старовойтова  
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 18.03.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,0. Тираж 50 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

---

Кафедра мировой и национальной экономики

**АНТИКРИЗИСНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II ступени**

Гомель 2015