



**МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА**



***Кафедра менеджмента и маркетинга***

**Д. В. Петухов**

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

***Учебно-методические материалы***

**Москва 2008**

**Автор-составитель:**

кандидат экономических наук, доцент **Д.В. Петухов**

**Антикризисное управление: Учебно-методические материалы/ сост. Д.В. Петухов – М.: МИЭМП, 2008 – 52 с.**

Учебно-методические материалы по курсу «Антикризисное управление», включают в себя описание предназначения курса, его задач, места в системе подготовки специалиста, тематику лекций, семинаров и заданий, которые предстоит выполнить студентам в процессе изучения курса. Материалы разработаны на основе утвержденной программы.

Учебно-методические материалы предназначены для студентов всех форм обучения экономических и управленческих специальностей.

© Петухов Д.В., 2008

© Московский институт экономики,  
менеджмента и права, 2008

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Организационно-методическая часть.....                                    | 4  |
| 1.1. Аннотация курса.....  | 4  |
| 1.2. Цель курса.....   | 5  |
| 1.3. Задачи курса.....   | 5  |
| 2. Содержание курса.....   | 7  |
| 2.1. Программа (темы и дидактические единицы).....                           | 7  |
| 2.2. Методика изучения курса. Рейтинг.....                                   | 12 |
| 2.3. Планы семинарских и практических занятий.....                           | 14 |
| 2.4. Организация самостоятельной работы.....                                 | 15 |
| 2.5. Контрольный блок.....   | 16 |
| 3. Список литературы.....  | 20 |
| 3.1. Нормативная литература.....   | 20 |
| 3.2. Рекомендуемая учебно-методическая литература (основная)..               | 20 |
| 3.3. Рекомендуемая учебно-методическая литература (дополни-<br>тельная)..... | 21 |
| 4. Глоссарий.....  | 22 |

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## 1.1. Аннотация курса

Каждая экономическая система (страна, отрасль, регион, предприятие) сталкивается в своей деятельности с кризисными ситуациями. И далеко не каждая находит свой путь выхода из кризиса. Именно поэтому проблемы предотвращения банкротства предприятий, их выживания в рыночной обстановке так беспокоит российское общество.

Не секрет, что одни предприятия существуют столетия, десятилетия, а некоторые быстро исчезают. При этом, как показала практика, система мер, именуемая **антикризисным менеджментом**, в случае ее успешного практического применения, способна реально помочь терпящим бедствие компаниям. Но еще более эффективна она при осуществлении мероприятий, направленных на своевременное предотвращение кризисных явлений, на оздоровление экономики предприятия, на упрочение его финансов.

Исследования показывают, что практически все банкротства происходят из-за неудовлетворительного руководства бизнесом. А если так, то проблема оптимизации менеджмента, использования всего лучшего, накопленного мировой и российской практикой в данной области, выходит на самый передний план.

В экономиках переходного периода и развивающихся экономиках, отличающихся высокой сложностью и скоростью изменений, их глубиной и непредсказуемостью результатов, потребность в эффективном антикризисном управлении как никогда и нигде высока. Особенно в России с ее огромными ресурсами и территорией, многообразием условий и проблем.

В данном курсе в теоретическом и практическом аспектах рассматривается комплекс вопросов, связанных с коренными изменениями в системе управления предприятием в условиях рыночной нестабильности. Кроме того, в данном курсе обобщен опыт авторов популярных учебных изданий по антикризисному управлению, выполненных в ведущих экономических вузах страны, а также результаты российских и зарубежных исследований по антикризисному управлению.

## 1.2. Цель курса

Преподавание дисциплины «Антикризисное управление» строится исходя из требуемого образовательным стандартом уровня базовой подготовки специалистов в области управления.

**Основная цель изучения** данной дисциплины – получение теоретических знаний и выработка практических навыков в области антикризисного управления, а именно: диагностики банкротства, управления предприятием в кризисной ситуации, управления рисками, стратегии и тактики антикризисного управления.

## 1.3. Задачи курса

**Антикризисное управление – это междисциплинарный курс. Особенности данного курса заключаются в следующем:**

- антикризисное управление, как это задано государственным стандартом и базовыми учебниками, рассматривается во всем комплексе его проблем;
- анализируются и синтезируются разнообразные концепции и методы, развивающиеся в рамках разных научных дисциплин (экономическая теория, менеджмент и маркетинг, финансы, бухгалтер и экономика предприятия, экономическая социология и психология) и эффективно используемые в антикризисном управлении в их взаимосвязи;
- весь материал адаптирован к стратегиям, условиям и опыту российских преобразований;
- курс построен как процесс углубления знаний и умений, постепенного их дополнения и конкретизации по отдельным направлениям, актуальным для российских преобразований.

**В результате изучения данной дисциплины студент должен знать:**

- сущность, причины и типологию кризисных ситуаций;
- основы государственного регулирования кризисных ситуаций;
- концептуальные подходы к управлению кризисными ситуациями в организациях;
- особенности и опыт преодоления кризиса в России в переходный период;
- инструменты антикризисного управления организациями.

**В результате изучения дисциплины студент должен научиться:**

- проводить диагностику и прогнозирование кризисных ситуаций в организациях;

- принимать стратегические решения по предупреждению кризисных ситуаций в организациях;
- разрабатывать программы по финансовому оздоровлению организаций и преодолению кризисных ситуаций (выходу из кризиса);
- разрешать конфликты и преодолевать сопротивление персонала при проведении изменений;
- оценивать необходимость проведения процедур банкротства и их возможные последствия.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **2.1. Программа курса (темы и дидактические единицы).**

#### **Тема 1. Сущность, принципы и типология кризисов**

Понятие термина «кризис». Проблема избегания и предотвращения кризисов в социально-экономическом развитии. Виды кризисов. Тенденции развития, которые отражают кризисы. Проблема управления кризисными ситуациями.

#### ***Контрольные вопросы***

- 1. В чем проявляется опасность кризиса? Каковы ее симптомы?*
- 2. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?*
- 3. Что такое жизнеспособность организации?*
- 4. Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?*
- 5. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?*
- 6. Какие последствия возможны в результате разрешения кризиса?*
- 7. В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?*
- 8. Какую роль в кризисных ситуациях играет человеческий фактор?*

#### **Тема 2. Государственное антикризисное регулирование**

Виды антикризисного регулирования. Антикризисная экономическая политика. Система антикризисного регулирования, его практическое значение. Выгода от антикризисного регулирования и управления предприятиями. Функциональные элементы системы антикризисного регулирования.

#### ***Контрольные вопросы***

- 1. В каких направлениях осуществляется государственное регулирование банкротства?*
- 2. Согласно каким принципам осуществляется государственное регулирование банкротством?*
- 3. Как можно охарактеризовать проблемы антикризисного регулирования?*
- 4. Какие органы осуществляют антикризисное регулирование и как распределены основные функции между ними?*
- 5. Какие ожидаются направления совершенствования законодательства о банкротстве?*
- 6. Что представляет собой Гильдия арбитражных управляющих? Каковы ее функции?*

7. *Каковы функции антикризисного регулирования и правовое основание их реализации?*
8. *В чем состоят функции ФСФО России?*
9. *Как оценить эффективность функционирования системы антикризисного регулирования?*

### **Тема 3. Несостоятельность и банкротство – их профилактика и преодоление негативных последствий**

Связь и отличие между терминами «несостоятельность» и «банкротство». Виды и признаки несостоятельности и банкротства. Простое банкротство, цепное банкротство, фиктивное банкротство, преднамеренное банкротство. Профилактика банкротства. Негативные социальные последствия банкротства.

#### ***Контрольные вопросы***

1. *Как взаимосвязаны банкротство предприятий и рыночная экономика?*
2. *Как отличить состояние банкротства у предприятий от состояния временной неплатежеспособности?*
3. *Какие принято различать виды неплатежеспособности предприятий?*
4. *Явление банкротства у предприятия – случайность или закономерность? Можно ли избежать состояния банкротства у предприятий?*
5. *Какие различают виды банкротства предприятия?*
6. *Какими признаками определяется глубина банкротства предприятия?*
7. *Какие существуют внешние признаки предприятия-банкрота?*
8. *Как определена в законодательстве суть несостоятельности предприятия?*
9. *В чем состоит практическое значение банкротства предприятий для общественного развития?*

### **Тема 4. Юридические процедуры банкротства**

Законодательство о банкротстве. 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.

#### ***Контрольные вопросы***

1. *Какие этапы истории возникновения и протекания банкротства отечественных предприятий можно выделить?*



2. Какие меры применяются к предприятиям-банкротам?
3. Какие ликвидационные процедуры применяются к предприятиям-банкротам?
4. Как составить промежуточный и ликвидационный балансы предприятия?
5. Процедура «внешнее управление»: сущность и схема проведения.
6. Процедура «наблюдение»: сущность и схема проведения.
7. Процедура «финансовое оздоровление»: сущность и схема проведения.
8. Что такое «конкурсная масса» и как ее оценить?
9. Процедура «конкурсное производство»: сущность и схема проведения.
10. В каких условиях и порядке заключается мировое соглашение с несостоятельным предприятием?
11. Как составляется исковое заявление в арбитражный суд о признании должника банкротом?
12. Что представляет собой «мораторий задолженности»? Как он осуществляется?
13. В каком порядке заявляется долг кредитора в ходе конкурсного производства?
14. Какие реорганизационные процедуры применяются к предприятиям-банкротам?
15. В отношении каких предприятий предусмотрены особенности применения законодательства? Какие это особенности?

## **Тема 5. Деятельность антикризисных и арбитражных управляющих**

Соотношение понятий «антикризисный» и «арбитражный» управляющий. Функции, права и ответственность арбитражного управляющего. Роль и задачи арбитражного управляющего в ходе проведения процедур банкротства. Права и обязанности временного, административного, внешнего и конкурсного управляющего. Требования, предъявляемые к арбитражному управляющему.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные функции арбитражного управляющего?
2. Как назначается и как отстраняется от исполнения возложенных на него обязанностей арбитражный управляющий?
3. Охарактеризуйте деятельность временного управляющего.
4. Какие права предоставляются административному управляющему?
5. В чем состоят функции внешнего управляющего?
6. Каковы права и обязанности конкурсного управляющего?
7. Какие требования предъявляются Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» к арбитражному управляющему?

## **Тема 6. Кризисы в развитии организации**

Кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики. Симптомы кризисов организаций. Специфика относительно общих экономических кризисов. Связь кризисов организаций с общей экономической обстановкой. Внутренние и внешние признаки новых свойств в развитии фирмы.

### **Контрольные вопросы**

1. *Каковы причины рискованного развития, объективные и субъективные?*
2. *В чем состоит роль управления в рискованном развитии?*
3. *Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?*
4. *Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?*
5. *Как взаимосвязаны эти факторы между собой?*
6. *Каковы возможные причины и симптомы кризисного развития фирмы?*
7. *Каковы тенденции циклического развития организации?*
8. *Дайте оценку каждого из этапов цикла.*
9. *Когда повышаются вероятность и опасность кризиса?*
10. *Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия? Приведите пример ситуации.*
11. *Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?*

## **Тема 7. Сущность и эффективность антикризисного управления**

Сущность антикризисного развития. Сущность антикризисного управления. Основные признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.

### **Контрольные вопросы**

1. *Что такое относительно управляемые и неуправляемые процессы? Приведите примеры.*
2. *Что представляет собой антикризисное развитие?*
3. *Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?*
4. *Каковы основные черты антикризисного управления?*
5. *Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?*
6. *В чем проявляется эффективность антикризисного управления?*

7. Как учитывать совокупность этих принципов в конкретных условиях антикризисного управления?
8. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?
9. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?

### **Тема 8. Технология антикризисного управления**

Особенности технология антикризисного управления. Ограничения и критические факторы при разработке управленческих решений в антикризисном управлении. Методы разработки решений и как они определяют технологическое разнообразие антикризисного управления. Роль современной управленческой методике в построении и реализации технологий антикризисного управления.

#### ***Контрольные вопросы***

1. В чем особенности технологий антикризисного управления?
2. Из каких блоков состоит технологическая схема антикризисного управления?
3. Какие факторы влияют на разработку управленческих решений в технологии антикризисного управления?
4. Какую роль играет информационное обеспечение в технологии антикризисного управления?
5. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

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

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

#### ***Контрольные вопросы***

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования? Дайте их краткую характеристику.
3. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?

4. *Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Какова будет ваша стратегия по выведению фирмы из кризиса?*

### **Тема 10. Диагностика кризисных ситуаций на предприятии**

Критерии и содержание комплексной диагностики. Виды и методы диагностики несостоятельности организации. Показатели оценки несостоятельности организаций и коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций.

#### **Контрольные вопросы**

1. *Как выявить «болезни» предприятия с помощью имеющегося инструментария диагностики?*
2. *В чём сущность методики анализа финансовой устойчивости предприятия?*
3. *Какова технология выявления симптомов «болезни» предприятия с помощью установленных индикаторов?*
4. *Каковы основные симптомы финансовой несостоятельности предприятия, которые можно увидеть из баланса?*
5. *Что означает диагностирование для развития системы, выявления и предотвращения кризиса?*
6. *Какие проблемы может решить диагностика?*
7. *Можно ли считать диагностирование функцией антикризисного управления?*
8. *Какие существуют в международной практике методики определения банкротств? В чем они заключаются?*

## **2.2. Методика изучения курса. Рейтинг**

### **Для очной формы обучения**

На очном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции, с последующим применением теоретических знаний на практических занятиях (семинарах) в виде как мини-тестов по теоретическому содержанию тем, так и решению практических задач, примерный перечень кото-

рых приведен в соответствующем разделе посредством которых будет проводиться текущее и рубежное тестирование.

Ход и уровень усвоения материала студентами очного отделения оценивается с помощью рейтинга. За 2 рубежных контроля, самостоятельную контрольную работу и экзамен студент получит итоговый рейтинг по курсу. Кроме того, по данному курсу предусмотрено написание контрольной работы, возможные темы которой приведены в соответствующем разделе настоящих методических материалов.

Также предусмотрен Текущий рейтинг, который выставляется преподавателем перед экзаменом, и который является общей оценкой работы студента в течение семестра – выполнение домашних заданий в рамках подготовки к семинарам (помимо рейтинговых), посещаемость занятий, активность на семинарах.

Ниже приводится примерный семестровый график выполнения и сдачи рейтинговых работ и прохождения контрольных рубежей по дисциплине «Антикризисное управление».

| Месяц    | Сентябрь |   |   |   | Октябрь |   |   |   | Ноябрь |    |    |    | Декабрь |      |    | Сессия | Всего баллов |         |
|----------|----------|---|---|---|---------|---|---|---|--------|----|----|----|---------|------|----|--------|--------------|---------|
|          | 1        | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | 7 | 8 | 9      | 10 | 11 | 12 | 13      | 14   | 15 |        |              | 16      |
| № недели |          |   |   |   |         |   |   |   |        |    |    |    |         |      |    |        | Экзамен      |         |
| Контроль |          |   |   |   |         |   |   |   | РК-1   |    |    |    |         | РК-2 |    |        | КР           | (Зачет) |
| Баллы    |          |   |   |   |         |   |   |   | 10     |    |    |    |         | 10   |    |        | 20           | 40      |
|          |          |   |   |   |         |   |   |   |        |    |    |    |         |      |    |        |              | 80      |

РК-1,2 – это рубежный контроль (промежуточные тесты).

КР – это защита контрольной работы, максимальный балл по которой составляет 20 баллов.

Первый рубеж проводится по темам 1-5, второй – по темам 6-10. Оба рубежных контроля проводятся в виде теста с выбираемым ответом. Каждый тест содержит 10 вопросов и/или задач. Максимальная оценка по каждому рубежу – 10 баллов, соответственно реальная оценка равна количеству правильных ответов. Проходной балл по каждому тесту рубежных контрольных равен 7.

Текущий рейтинг – 20 баллов, таким образом, максимальная сумма, которую можно набрать, успешно выполнив все задания и тесты (включая итоговый), составляет 100 баллов. В Зачетную книжку студента и в Ведомость оценка выставляется в соответствии с нижеприведенной таблицей.

| Сумма баллов | Оценка                  |
|--------------|-------------------------|
| 90-100       | 5 (отлично)             |
| 71-89        | 4 (хорошо)              |
| 56-70        | 3 (удовлетворительно)   |
| Менее 56     | 2 (неудовлетворительно) |

**Для заочной, очно-заочной и индивидуальной (сокращенной) форм обучения**

Для студентов заочного, очно-заочного и индивидуального отделений особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по Основному списку учебной литературы, поскольку лекционный курс дается в этом случае в сокращенном виде.

В данных формах обучения предусмотрено комплексное аналитически-проектное домашнее задание, систематизирующее полученные знания в виде Контрольной работы по итогам первого семестра изучения данного курса.

По окончании курса сдается экзамен. Вопросы для подготовки к экзамену приводятся в соответствующем разделе настоящих учебно-методических материалов.

### 2.3. Темы семинарских занятий

Семинарские занятия проводятся в соответствии с тематическим планом. Темы для обсуждения на семинарах предлагаются преподавателем. При этом можно руководствоваться приведенным ниже перечнем.

1. *Взаимосвязь макроэкономических циклов и кризисов*
2. *Практика отечественных подходов к антикризисному регулированию*
3. *Рыночные преобразования как социальный аспект антикризисного регулирования*
4. *Оптимистические и пессимистические меры*
5. *Права и обязанности арбитражных управляющих*
6. *Межэтапные процессы перехода фирмы от одного состояния в другое*
7. *Расчет оценка эффективности антикризисных мер на конкретном примере*



8. *Разработка управленческих решений в антикризисном управлении*
9. *Разработка антикризисной стратегии предприятия*
10. *Критерии прогнозируемой неплатежеспособности*

#### 2.4. Организация самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов состоит из двух направлений:

**А.** Подготовка к опросам и выступления на семинарах.

**В.** Для написания Контрольной работы (для студентов очной, заочной, очно-заочной и индивидуальной форм обучения) предлагаются следующие темы:

1. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях
2. История отношений по поводу банкротства предприятий
3. Антикризисная политика в развитых странах
4. Закономерности кризисных явлений в экономике
5. Характеристика глубины кризисного состояния предприятия
6. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий
7. Роль и функции антикризисного регулирования
8. Система антикризисного регулирования
9. Меры антикризисного регулирования
10. Мониторинг состояния предприятий
11. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам
12. Деятельность антикризисного управляющего
13. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства
14. Практическое значение антикризисного регулирования
15. Рейтинговая оценка масштаба несостоятельности предприятий
16. Причины несостоятельности отечественных предприятий
17. Система антикризисного менеджмента
18. Методы сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия
19. Профилактика банкротства в управлении предприятием
20. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство
21. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность его продукции
22. Методы и методика диагностики состояния предприятия
23. Антикризисное управление и культура поведения в бизнесе
24. Антикризисная политика в развитых странах
25. Институт банкротства в дореволюционной России

26. Закономерности кризисных явлений в экономике
27. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий
28. Технология и принципы антикризисного регулирования
29. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства
30. Рейтинговая оценка масштаба несостоятельности предприятий
31. Массовое и специфическое банкротство предприятий
32. Антикризисная стратегия и тактика предприятия
33. Реализация стратегий в антикризисном управлении
34. Профилактика банкротства в управлении предприятием
35. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство
36. Методы и методика диагностики состояния предприятия
37. Интегральные балльные оценки тестирования предприятий

## 2.5. Контрольный блок

### *Примерный тест*

**1. В каком году в РФ была принята первая редакция ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»?**

- а. 1991;
- б. 1992;
- в. 1999;
- г. 2002.

**2. Редакция какого года ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» действует в настоящее время?**

- а. 1991;
- б. 1992;
- в. 1999;
- г. 2002.

**3. Как называется процедура при политике жесткого следования нормам законодательства?**

- а. Внесудебная санация;
- б. Досудебная санация;
- в. Арбитражная санация;
- г. а), б);
- д. б), в).



**4. На каком этапе банкротства может быть реализована процедура «мировое соглашение»?**

- а. Внешнего управления;
- б. Конкурсного производства;
- в. Финансового оздоровления;
- г. Наблюдения;
- д. Любом.

**5. Какие из нижеперечисленных процедур являются оптимистическими?**

- а. Внешнее управление;
- б. Конкурсное производство;
- в. Финансовое оздоровление;
- г. Наблюдение;
- д. Досудебная санация;
- е. Мировое соглашение.

**6. С какой процедуры начинается дело о банкротстве?**

- а. Внешнее управление;
- б. Конкурсное производство;
- в. Финансовое оздоровление;
- г. Наблюдение;
- д. Мировое соглашение.

**7. Под термином «конкурсная масса» понимается:**

---

**8. Ликвидационный баланс – это**

---

**9. В какую очередь выплачивается вознаграждение арбитражному управляющему?**

- а. В первую;
- б. Во вторую;
- в. В третью;
- г. Вне очереди.

**10. Во вторую очередь выплачиваются:**

- а. Судебные издержки;
- б. Долги по зарплате;

- в. Налоги;
- г. Долги, обеспеченные залогом имущества предприятия.

### **Ответы на тесты**

1. б).
2. г).
3. в).
4. д).
5. а), в), г), д), е).
6. г).
7. Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в его ходе.
8. Основной документ, регламентирующий расчеты с кредиторами, отражающий реальную стоимость активов предприятия, по которой они будут реализованы.
9. г).
10. б).

### **Вопросы к экзамену**

1. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях.
2. Предприятие-должник. Несостоятельное предприятие. Неплатежеспособное предприятие. Предприятие-банкрот.
3. Простая и злостная несостоятельность. Преднамеренное и фиктивное банкротство. Социальное и цепное банкротство.
4. Антикризисная политика в развитых странах. Институт банкротства в дореволюционной России.
5. Закономерности кризисных явлений в экономике. Экономические циклы. Циклическое спиралевидное развитие. Регулярные и нерегулярные кризисы. Промежуточные, частичные, отраслевые, и структурные кризисы.
6. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий. Факторы экономического состояния предприятия и конъюнктура.
7. Роль и функции антикризисного регулирования. Регламентирование и творческое регулирование.
8. Система антикризисного регулирования. Ее элементы и механизмы. Стратегия антикризисного регулирования. Политика антикризисного регулирования.
9. Технология антикризисного регулирования. Принципы антикризисного регулирования.

10. Законодательная база антикризисного регулирования. Участники антикризисного регулирования. Меры антикризисного регулирования.
11. Внесудебная, судебная и арбитражная санация.
12. Реструктуризация предприятия. Реструктуризация имущества. Реструктуризация долга.
13. Меры, принимаемые к предприятиям-банкротам. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Мировое соглашение.
14. Конкурсное производство. Конкурсная масса. Очередность кредиторов. Арбитражный управляющий. Установление задолженности кредиторов. Комитет кредиторов.
15. Промежуточный и ликвидационный балансы. Упорядоченная и принудительная ликвидационная стоимость имущества
16. Антикризисный управляющий. Арбитражный управляющий. Лицензирование деятельности антикризисного управляющего. Ликвидатор. Реформатор.
17. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства.
18. Кризисы в отдельных структурных подразделениях экономики. Симптомы кризисов организаций и их специфика относительно общих экономических кризисов.
19. Понятие антикризисного управления. Антикризисная стратегия предприятия. Антикризисная политика предприятия. Антикризисное прогнозирование.
20. Технология антикризисного прорыва. Стратегия выживания. Стратегия прорыва. Защитная политика. Наступательная политика.
21. Профилактика банкротства в управлении предприятием. Инновации. Технология управления по результатам. Профилактические меры против несостоятельности предприятий. Банк профилактических мер.
22. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство. Оценка конкурентоспособности предприятия
23. Методы и методика диагностики состояния предприятия. Технология диагностики. Комплексная диагностика предприятия.
24. Коэффициенты текущей ликвидности, утраты и восстановления платежеспособности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами. Интегральные балльные оценки тестирования предприятий.

### **3. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### **3.1. Нормативная литература**

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002г. № 95-ФЗ.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994г. № 52-ФЗ (с изменениями на 26.03.2003).
3. Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994г. № 498 «Система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий».
4. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003г. № 367 «Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа».
5. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001г. № 16-н «Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций».
6. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 5 декабря 1994г. № 98-р «Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления (бизнес-плана), порядка его согласования и методических рекомендаций по разработке планов финансового оздоровления».
7. Распоряжение Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 8 октября 1999г. № 33-р «Методические рекомендации по проведению экспертизы и наличию (отсутствию) признаков фиктивного преднамеренного банкротства».
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998г. № 6-ФЗ (с изменениями на 31.12.2004).

#### **3.2. Рекомендуемая учебно-методическая литература (основная)**

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Проф. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 620 с.
2. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие / Под ред. Г.К. Тила и Г.Б. Юна. – М.: Дело, 2001.
3. Антикризисное управление: Учеб. пособие: В 2-х т. Т 1: Правовые основы. Т 2: Экономические основы. – М.: ИНФРА-М, 2004.
4. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: ЮНИТИ, 1995.

5. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.
6. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999.
7. Гусев В.И. Антикризисное управление: Конспект лекций. – М.: МИ-ЭМП. 2006. – 104 с.
8. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. – М.: Омега; Л., 2004.
9. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль И. – М.: ИНФРА-М, 1999.
10. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления. –СПб.: Питер, 2001.
11. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996.
12. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. –М.: ЮНИТИ, 1996.
13. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2004.

### **3.3. Рекомендуемая учебно-методическая литература (дополнительная)**

1. Научно-практический комментарий (постатейный) к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» / Под ред. В.В. Витрянского. – М.: «Статут», 2004.
2. Телюкина М.В. Комментарий к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)». – М.: Юрайт-Издат, 2004.
3. Юн Г.Б., Вороное Ю.А. Конкурсное производство: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2004.
4. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учеб.-практ. пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004.
5. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2004.
6. Каминский А.В. и др. Анализ практики оценки недвижимости: Учеб.-практ. пособие. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2004.
7. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой и М.А. Федотовой. М.: Финансы и статистика, 2004.
8. Оценка рыночной стоимости машин и оборудования: Учеб. пособие. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2002.

## 4. ГЛОССАРИЙ

**Автаркия** – экономическая политика обособления страны с целью создания замкнутой экономики.

**Авторитет** – мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, признание подчиненными опыта, профессионализма руководителя, уважение и понимание его человеческих качеств.

**Адаптация** – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Автократический стиль управления** – стиль, в котором в качестве средств воздействия используются потребности и интересы низкого уровня, сконцентрировано внимание к личности менеджера, в руках которого сосредоточены широкие полномочия при формальном отношении к человеку.

**Административные методы управления** – методы прямого, преимущественно организационного воздействия на управляемый объект и однозначного решения проблем, имеющие обязательную силу для исполнения.

**Административный менеджмент** – тип управления, в котором приоритет отдается организационно-административным средствам и методам управления.

**Административный труд** – вид умственного труда, выраженный в действиях по управлению процессами трудовой деятельности людей.

**Администрация** – совокупность должностных лиц, наделенных правами и обязанностями по руководству объектом управления в целях осуществления возложенных на них функций.

**Аксикреация** – система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.

**Активизация** – функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

**Активность деловая** – одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся в инициативности изобретательности, эффективности, результативности и полезности.

**Активность социальная** – одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.



**Акция** – ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее владельцем в капитал акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда.

**Альтернатива** – необходимость единственного выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ** – мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, сопоставления их по установленным определенным критериям, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

**Антикризисное управление** – тип управления, в котором определенным образом поставлены предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, разработка мер по предотвращению или снижению отрицательных последствий кризиса, а также использованию его отдельных факторов для последующего развития.

**Апелляция** – обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решения и или постановления.

**Аппарат управления** – совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

**Арбитраж** – рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

**Арбитражный управляющий** – (административный, временный, внешний, конкурсный) лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществление иных полномочий, установленных законом.

**Аттестация** – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Аукцион** – способ продажи с публичных торгов, при котором покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

**Базовые параметры** – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (показателей, характеристик, шкал и пр.).

**Банкротство** (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность

(банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Безработица** – многоаспектное социально-экономическое явление, когда часть экономически активного населения не занята в производстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за отсутствия подходящих рабочих мест, и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

**Бизнес** – экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**Бизнес-инкубатор** – малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Биржа** – учреждение для заключения товарных, финансовых сделок, продажи по образцам, рынок ценных бумаг.

**Бюджет** – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование расходов и доходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов.

**Бюджет времени** – система показателей, характеризующая распределение затрат времени по видам его использования отдельным работником или группой.

**Венчурные предприятия** – предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

**Вертикальное разделение труда** – дифференциация трудовой деятельности при наличии нескольких уровней управления.

**Взаимодействие работников** – межличностные взаимоотношения, возникающие в сфере социально-трудовых отношений.

**Виды контроля** – по времени осуществления: предварительный, текущий, заключительный; по степени охвата наблюдаемых объектов: общий, выборочный; по срокам: систематический, периодический, разовый; по форме осуществления: административный, финансовый, общественный и т.д.

**Власть** – право и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств (авторитета, воли, насилия, права).

**Влияние** – действие или воздействие субъекта на объект управления.



**Внесудебные процедуры** – возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление** (судебная санация) – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

**Внешний управляющий** – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

**Внешняя среда** – окружающий мир и место в нем организации (предмета).

**Внутренняя среда** – строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними.

**Воздействие** – сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

**Вспомогательно-технический персонал** – лица, занимающиеся обслуживанием служебных помещений и выполняющие вспомогательные технические работы.

**Гарантия** – факторы и условия, обеспечивающие успех дела, поручительство за результаты деятельности, принятие ответственности в случае неудачи.

**Гиперинфляция** – непрерывно возрастающие уровень товарных цен и объем денежной массы в обращении, ведущие к обесценению денежной единицы, расстройству финансов, денежного оборота, нарушению хозяйственных связей, усилению социальной напряженности в обществе. Принятый количественный показатель гиперинфляции – более 50% инфляции в месяц.

**Группировка** – метод дифференциации и интеграции для изучения социально-экономических процессов и явлений.

**Групповое принятие решений** – управленческое решение, принятое коллегией, т.е. официальной группой лиц, образующих административный, совещательный или распорядительный орган, предназначенный для совместного решения вопросов, относящихся к его компетенции, или коллективом организации, ее структурным подразделением.

**Двухфакторная модель Ф. Герцберга** – вариант содержательной концепции мотивации, построенный на мотивирующих и гигиенических группах факторов.

**Девальвация** – понижение официального курса денежной единицы страны по отношению к золоту либо иностранной валюте; показатель кризисного состояния финансов, экономики страны, закрепляет в условиях инфляции обесценение денег.

**Делегирование полномочий** – передача прав на принятие решений другому лицу или звену системы управления.

**Деловое совещание** – вид управленческой деятельности, обеспечивающий совместный поиск решения сложных проблем, получения необходимой информации и повышения компетентности.

**Демократический стиль управления** – стиль, построенный на человеческом факторе и децентрализации при минимальном использовании средств принуждения и максимальном – мотивации.

**Деноминация** – укрупнение денежной единицы страны в целях упорядочения денежного обращения.

**Действие** – реакция на проявление потребности, работа, элемент деятельности.

**Депрессия** – состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

**Дерево целей** – иерархическое расположение целей в системе, когда цели более низкого ранга раскрывают цели более высокого ранга.

**Деструктивный конфликт** – конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, перерастающим затем в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.

**Дефицит** – нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

**Дефляция** – изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы: увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы. Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

**Деятельность** – способ существования человека, проявление его социальной активности; совокупность действий человека, ведущих к достижению цели.

**Диагностика** – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** – разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса.

**Диверсификация управления** – совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций; возникновение различных типов построения и осуществления управления и совмещения их в общей системе управления.

**Дивизиональная структура управления** – организация управления, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам получателей или географическим регионам.

**Динамизм** – характеристика изменений, происходящих в организации.

**Дисциплина** – форма отношений между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения определенного типа организации совместной деятельности.

**Дифференциация** – разделение, расчленение целого на различные части, формы и ступени.

**Документ** – материальный носитель, содержащий зафиксированную информацию и имеющий в соответствии с действующим законодательством правовое значение.

**Документационное обеспечение процесса управления** – составление документации, отражающей и обеспечивающей ее деятельность, по функциям управления. Исследования свидетельствуют, что в общем объеме документооборота около 45% составляют входящие документы, 35% – исходящие и около 20% – внутренние.

**Должность** – первичный элемент в организационной структуре управления, определяемый задачами, правами и обязанностями и обусловленный формами разделения труда в системе управления.

**Дотация** – денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.

**Достоверность информации** – одна из характеристик информации, отражающая ее соответствие реальности. В управлении недопустимо использование недостоверной и неточной информации. Однако абсолютно достоверной и точной информации не существует, а приближающаяся к ней информация быстро устаревает. Недостоверность информации обуславливается не только источниками ее получения, неправильной или неэффективной методикой ее обработки,

но и целевыми установками ее преобразования, интерпретацией применения.

**Забастовка** – организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.

**Завершение конфликта** – процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

**Закон** – необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

**Занятость** – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок или трудовой доход.

**Затраты времени** – количество времени, которое необходимо для выполнения тех или иных работ.

**Защита социальная** – экономические, социальные и правовые гарантии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.

**Звено управления** – элемент системы, в качестве которого может быть структурное подразделение или отдельный специалист.

**Здравый смысл** – совокупность общепринятых, часто неосознанных способов объяснения и оценки наблюдаемых явлений внешнего и внутреннего мира.

**Иерархичность** – характеристика системы, в которой все связи последовательно сходятся к одному звену – вершине системы.

**Изменение** – перемена, возникновение нового, в социально-экономической системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

**Инвестиции** – долгосрочное вложение частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

**Индекс** – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменения того или иного явления.

**Индивидуальное решение** – управленческое решение, принятое тем или иным должностным лицом. Качество и эффективность такого решения во многом зависят от миропонимания лица, принимающего решение. Факторами, влияющими на миропонимание, являются: исходные пред-

посылки (предметные и ценностные); предположения относительно элементов проблемы; познавательные стили; система познания.

**Инновация** – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Инновационный менеджмент** – совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.

**Инновационный потенциал** – совокупность ресурсов, способных привести к созданию нового качества функционирования и развития социально-экономических систем, удовлетворяющих более высокие общественные потребности.

**Интеграция** – процесс объединения частей или элементов различных систем в целое для выполнения общих задач.

**Интеллектуальный потенциал** – уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

**Интерес** – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

**Интуиция** – специфическая способность, обусловленная природой творчества, момент выхода за границы сложившихся стереотипов поведения людей в процессе поиска решения задачи.

**Инфляция** – переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

**Информатика** – научная дисциплина, изучающая структуру и общие свойства информации, а также вопросы, связанные с ее сбором, хранением, поиском, переработкой, преобразованием и использованием в различных сферах деятельности. Этим термином также обозначают информационную технологию, т.е. совокупность процессов сбора, хранения, поиска, переработки данных для получения информации, преобразования и использования ее.

**Информационный аспект коммуникаций** – характеризует процессы движения информации с целью уменьшения существующей неопределенности.

**Информация** – отражение в сознании человека окружающей его действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среды ее функционирования.



**Инцидент** – Действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними.

**Искусство менеджмента** – высокая степень умения и мастерства рационального управления в условиях экономической неопределенности.

**Исследование** – вид деятельности менеджера в процессе управления, функция управления, характеризующая творческую деятельность в процессе разработки управленческих решений.

**Кадровая политика** – стратегия, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы в целях обеспечения миссии организации.

**Качества лидера** – образование, культура, профессиональная квалификация, жизненный опыт, отношение к людям, жизненная позиция, самоорганизация и др.

**Качества личности** – комплекс характеристик, определяющих поведение индивида в соответствии со своими социально-психологическими особенностями.

**Качество персонала** – обобщенная характеристика степени профессиональной подготовленности, общей культуры и социальной ответственности, которая обеспечивает эффективное выполнение задач и достижение целей.

**Качество управления** – комплекс характеристик управленческой деятельности, оцениваемой по критериям ее успеха в достижении цели.

**Квалификация** – степень профессиональной готовности для выполнения каких-либо видов деятельности.

**Классификация информации** – упорядоченное распределение информации по тем или иным признакам. Например, по содержанию информацию делят на экономическую, социальную, технико-технологическую, правовую, политическую и т.п.

**Классификация решений** – упорядоченное распределение решений по наиболее существенным признакам, применяемое для совершенствования их разработки.

**Классификация стилей управления** – упорядоченное разнообразие стилей управления: авторитарный стиль, который предпочтителен при управлении простыми видами деятельности, не требующими творчества; демократический стиль, подразделяющийся в свою очередь на консультативный и партисипативный, предпочтительный для управления деятельностью, требующей творчества; либеральный стиль, в котором два типа: попустительский и бюрократический.

**Классификация целей** – распределение целей социально-экономической системы в зависимости от избранных для этого признаков.

**Коллективный договор** – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем.

**Коллективный трудовой спор** – неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

**Количество информации** – характеристика информации, поступающей к субъекту в виде сообщений, снижающих неопределенность в отношении ожидаемых событий.

**Компромисс** – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

**Конкуренция** – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции, работы, услуги.

**Конкурсное производство** – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Конфликт** – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации – возникновение кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация, по каким бы причинам она ни возникала, сама является почвой для конфликтов.

**Концепция «социального рыночного хозяйства»** – выбор общественных приоритетов, целенаправленное стимулирование со стороны государства определенных сфер и направлений деятельности в интересах большинства народа.

**Коммуникабельность** – способность человека к общению, быстро, легко и непринужденно устанавливая контакт с другими людьми и удерживать их внимание. Это важное качество для каждого менеджера, работа которого постоянно связана с людьми. Проявляется оно в умении вызывать встречные стремления к общению, устранять возможные психологические барьеры, располагать к себе людей.

**Коммуникации** – процесс взаимодействия людей посредством информации с участием тех человеческих качеств, которые определяют деятельное восприятие информации.

**Компетентность** – обладание комплексом знаний, навыков и информации для решения какой-либо проблемы.

**Конверсия** – перевод ресурсов и отраслей промышленности с производства военной на выпуск гражданской продукции.

**Конкурент** – физическое или юридическое лицо (группа лиц), имеющее собственные специфические интересы в определенной сфере деятельности и осуществляющее свою деятельность в соответствии с этими интересами.

**Конструктивный конфликт** – конфликт, в котором разногласия затрагивают принципиальные стороны и проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития.

**Контроль** – функция управления, предполагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации.

**Конфликтная ситуация** – ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких лиц, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из них.

**Концепция** – совокупность основных положений, определяющих характер деятельности, система взглядов на те или иные явления.

**Кооперация труда** – форма труда, при которой осуществляется взаимный обмен промежуточными и конечными результатами деятельности между работниками персонала управления, подразделениями, службами.

**Координация** – обеспечение и поддержание определенного вида взаимодействия организации и внешней среды, одна из основных функций управления.

**Корпоративное управление** – тип управления, построенный на приоритетных интересах акционеров, стратегии развития корпорации в целом и корпоративной культуре.

**Корпорация** – объединение или сообщество, созданное для реализации специфических интересов, которые отражены в нормах и принципах совместной деятельности.

**Корректируемый тип процесса управления** – тип управления, в котором осуществление каждого очередного этапа требует дополнительной корректировки предыдущего.



**Кредит** – предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и пр.).

**Кризис** – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации организации, переломный момент в процессах изменений, рассогласование экономической, финансовой и других систем.

**Кризис в отношениях** – возникает тогда, когда конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт.

**Критерий** – признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов и явлений.

**Либеральный стиль управления** – стиль, в котором до минимума сведено участие менеджера в принятии управленческих решений.

**Лидерство** – способность индивида убеждать и вести за собой людей с учетом их наклонностей и желаний.

**Лизинг** – сдача в аренду предметов длительного пользования – зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Ликвидация** – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Линейная структура управления** – организация управления с прямым воздействием на производство и сосредоточением в одних руках всех функций руководства.

**Линейно-функциональная структура управления** – организация управления, при которой линейный руководитель принимает решения, опираясь на разработки функциональных служб и подразделений.

**Линейный тип процесса управления** – тип управления, в котором осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации, проблемы и решения, уверенность в их осуществлении.

**Личностное своеобразие** – свойство индивида, которое находит свое выражение в стиле и манере поведения, чувствах и эмоциональности, восприятии жизненных ценностей и установок.

**Личность** – системное проявление специфических качеств человека, отражающих его индивидуальность в деятельности и общении.

**Лицензия** – специальное разрешение, получаемое от государственных органов, юридическому лицу осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции.

**Манипулирование сознанием** – неоправданное использование лучших человеческих качеств (патриотизма, творчества, самопожертвования и пр.) для достижения скрытых, порочных целей.

**Маркетинг** – тип управления, ориентированный на формирование спроса потребителей и удовлетворение их потребностей.

**Матричная структура управления** – организация управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Ее достоинства: позволяет быстро реагировать и адаптироваться к изменениям как во внешней, так и во внутренней среде; ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами; усилить личную ответственность руководителей; организовать четкое взаимодействие в системе управления и применять его современные методы. Недостатки матричной структуры управления: сложная структура соподчинения; возможность появления нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость контроля за соотношением сил между задачами управления по целям; трудность овладения навыками работы по новой программе.

**Менеджер** – специалист в области управления, имеющий соответствующую профессиональную и опыт эффективного управления; должность в системе управления.

**Менеджмент** – управление в условиях рыночной экономики, опирающееся на социально-экономические интересы; научная концепция, одно из направлений науки.

**Менталитет** – образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

**Метод разработки управленческого решения** – способ практического и теоретического действия человека, направленного на достижение цели. Существуют разнообразные методы, в том числе: аналогии, инверсии, мозговой атаки, морфологического анализа, фантазии.

**Метод управления** – способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

**Методология управления** – логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

**Методы управления конфликтами** – способы управления конфликтами. На практике менеджеры применяют: организационно-структурные методы управления конфликтами, которые связаны с проведением изменений в структуре организации; административные, предполагающие активное вмешательство администрации или ее представителей в процесс; межличностные, основанные на уклонении от конфликта, противоборстве, компромиссе, приспособлении, сотрудничестве и ряде других способов.

**Механизм антикризисного управления** – совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей, способствующих раз витию инициативы, улучшению ориентации и оптимизму в критических ситуациях, интеграции по ценностям профессионализма, коллективизма.

**Механизм управления** – совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

**Механизм управления инновациями** – комплекс средств воздействия, позволяющих осуществить необходимые изменения и достичь поставленных целей развития.

**Мировое соглашение** – возможность урегулирования противоречий путем взаимных уступок и достижения согласия.

**Миссия организации** – совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации.

**Модель мотивации** – мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

**Модель Полтера-Лоулера** – процессуальная концепция мотивации, включающая элементы теорий ожиданий и справедливости, объясняет достижение результатов как зависимость их от усилий и способностей работника, осознания им своей роли.

**Мозговая атака** – методы стимуляции творческой активности и продуктивности, исходящая из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

**Мониторинг кризисных ситуаций** – процесс отслеживания вероятности и реальности наступления кризиса, своевременного обнаружения и распознавания его причин.

**Морфологический анализ** – экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы.

**Мотив** – побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъектов.

**Мотивационный менеджмент** – тип управления, в котором приоритеты отданы мотивированию творческой, созидательной и профессиональной деятельности человека.

**Мотивация** – побуждение человека или группы людей к активной и эффективной деятельности, использование мотивов поведения человека в управлении его деятельностью.

**Наблюдение** – элемент процедуры банкротства, применяемый к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового положения.

**Налог** – обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и местный бюджет.

**Научная организация управления** – форма организации целенаправленного воздействия, согласующего совместный труд людей на базе преобразования научных знаний в инновации.

**Неопределенность** – ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

**Неформальный лидер** – работник, авторитет и влияние которого в коллективе обусловлены отношением к нему его членов, неформальным положением в структуре управления организацией.

**Нигилизм** – особый тип восприятия действительности, система идей и форма социального поведения, характеризующаяся категоричностью и

всеобщностью отрицания, экстремизмом действий, слабостью или отсутствием позитивной программы.

**Нововведение** – процесс создания, распространения и использования новшества, удовлетворяющего те или иные общественные потребности.

**Номинальная заработная плата** – сумма наличных денег, которую работник наемного труда получает за свой труд.

**Нормирование времени** – процесс разработки и установления норм времени.

**Объект управления** – социально-экономическая система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

**Обязанности** – совокупность функций и полномочий, обязательных для их выполнения.

**Опасение** – психическое состояние человека, характеризующееся предчувствием какого-либо отрицательного явления или воздействия.

**Оптимальное управление** – выбор управляющих параметров, которые обеспечивают наилучшее с точки зрения заданного критерия, протекание процесса (поведение системы).

**Организационная структура управления** – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

**Организационно-правовые документы** – комплекс документов, содержащих правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности.

**Организационные методы управления** – приемы и способы воздействия субъекта управления на объект посредством силы и авторитета власти: законов, указов, постановлений, приказов, распоряжений и т.д.

**Организационные способы мотивации** – способы воздействия на людей, имеющие в своей основе принципы организованности, порядка и ответственности. К ним относятся: прямое административное указание; дисциплина; административная ответственность; взыскание; поощрение.

**Организация** – объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности.



- Организация управления** – распределение обязанностей и ответственности по функциям и полномочиям деятельности посредством регламентов и нормативов, инструкций и рекомендаций.
- Органический подход** – рассмотрение явлений и процессов на основе четких представлений о функциях организации по отношению к своим частям и системе, частью которой она сама является, а также собственных целей.
- Ответственность** – элемент организации в условиях разделения деятельности, определяющий меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.
- Отдел** – наименование структурного подразделения в организациях.
- Оценка** – отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.
- Оценка эффективности управления** – соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.
- Парадигма** – совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.
- Параметр** – показатель, характеризующий систему.
- Персонал** – группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.
- Персонализация управления** – максимально возможный учет индивидуальных способностей, интересов и профессиональных возможностей персонала, опора на персону.
- Персонификация управления** – отождествление стратегии, стиля и ответственности с персоной менеджера.
- Планирование** – функция управления, связанная с разработкой показателей трудовой деятельности, формированием разнообразных планов.
- Поисковый тип процесса управления** – тип управления, в котором цель ясна, но трудно оценить существующую ситуацию относительно цели и выявить проблемы и решения. Разработка управленческого решения осуществляется для выработанной цели и последовательного уточнения ситуации и проблемы.
- Показатель** – характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.
- Полномочия** – совокупность прав на принятие тех или иных решений.

- Поощрение** – позитивное воздействие на личность, воспринимаемое как положительный стимул, способствующее возникновению чувства удовлетворенности, самоуважения, гордости.
- Потенциал** – совокупность находящихся в распоряжении организации ресурсов и возможностей для их эффективной реализации.
- Потребитель** – физическое или юридическое лицо, использующее товары и услуги для удовлетворения своих нужд.
- Потребности** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека, условиями проявления нужды.
- Потребность в диверсификации управления** – ответная реакция системы управления на изменения в структуре интересов потребителей.
- Предмет конфликта** – противоречие между конфликтующими сторонами по поводу цели, способу ее достижения и т.п.
- Предприятие** – самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.
- Престиж** – признание способностей, превосходства в знаниях и опыте, успехов менеджера в управленческой деятельности, а также уровень влияния этих факторов на исполнительность персонала.
- Приватизация** – выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.
- Принципы антикризисного управления** – основные правила успешного осуществления антикризисного управления: стратегичность, мониторинг кризисных ситуаций, конкурентные преимущества, управление изменениями, инновационность, управление рисками и др.
- Предупреждение конфликтов** – создание производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, снижающих вероятность конфликтов.
- Преобразование** – действия субъекта управления, позволяющие переводить объект из одного состояния в другое, результат проектирования чего-либо.
- Принуждение** – создание условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-то вопреки своей воле, интересам и целям.
- Принципы менеджмента** – правила осуществления управления: научность и искусство; функциональная специализация и универсализация; единство прав и ответственности; целенаправленность, последовательность управленческих действий; максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений; состязательность.

**Принятие решения** – мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению той или иной проблемы (задачи); итеративная процедура, каждый цикл которой включает несколько последовательных этапов.

**Приоритет** – первенство по времени в осуществлении какого-либо действия; предоставление преимуществ некоторым решениям по отношению к другим.

**Проблема** – противоречие, требующее своего разрешения.

**Проект** – комплекс работ, ориентированных на достижение конечного результата, который можно представить в завершенном виде относительно цели управления.

**Прогнозирование** – научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

**Программа антикризисная** – система мер, позволяющих избежать, предупредить кризис, смягчить, отодвинуть, снять его последствия.

**Профессиограмма** – документальное отражение основных профессиональных требований и особенностей профессии.

**Профессионализация управления** – объективная потребность и необходимость, обусловленная сложностью и масштабами жизнедеятельности организаций в условиях экономической неопределенности, тенденция развития управления, фактор повышения эффективности управления.

**Профессионализм** – характеристика деятельности человека, отражающая его способность успешно решать проблемы, опираясь на приобретенные знания, навыки, опыт, освоенную методологию.

**Профсоюзы** – массовые организации, объединяющие работников, связанных общими интересами по роду их деятельности на производстве, в сфере обслуживания и культуры.

**Процесс управления** – последовательность действий, из которых формируется воздействие.

**Процессуальная концепция мотивации** – теоретические воззрения, построенные на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид поведения.

**Психологические особенности взаимоотношений** – качества, обусловленные различиями в характерах, мотивах, потребностях, ценностях людей. В определенных условиях эти различия могут вызывать ухудшение психологической атмосферы в коллективе, усиливать проявление симпатий и антипатий, нарушать коммуникации.



**Психологическая совместимость** – соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

**Работник** – физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта).

**Работодатель** – организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

**Развитие** – совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

**Развитие менеджмента** – динамичный процесс, характеризующийся совершенствованием всех основных его характеристик и отражающий рост его эффективности.

**Разделение труда** – дифференциация трудовой деятельности в процессе общественного развития.

**Разрешение конфликтов** – прекращение противоборства конфликтующих сторон в результате поиска приемлемого решения проблемы.

**Регламентация** – часть организации процесса управления, связанная с разработкой и установлением правил по регулированию порядка проведения какой-либо работы или деятельности.

**Регулирование** – функция управления, обеспечивающая поддержание внутренней стабильности, устранение отклонений в тех процессах, которые определяют само существование системы, ее целостность и строение.

**Результат управления** – согласованность деятельности людей по реализации управленческих решений, приближающих к цели.

**Реконструкция** – коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функционирования и развития организации.

**Реорганизация** – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

**Реструктуризация** – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).

**Ресурсы** – средства, ценности, запасы, используемые в достижении результата.

**Решение** – формула действий, социально-психологический акт выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

**Риск** – возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

**Роль менеджера** – позиция менеджера, которая определяет способ поведения и эффективность его деятельности. Зависит от личности менеджера, образования, опыта, авторитета, стиля, должности (полномочий), типа организации и пр.

**Руководитель** – лицо, осуществляющее руководство организацией.

**Рынок** – сфера товарного обращения, где формируются спрос, предложение, цена на товары.

**Санация** – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления.

**Санкция** – реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

**Свойство информации** – категория, выражающая специфику информации, ее отличие от других понятий. Основными свойствами информации являются: материальность носителя; накопление; количественная и качественная определенность; превращение в знания; содержательность; обрабатываемость, средство коммуникации; неизменность объема при использовании; превращение в товар.

**Связи с общественностью** – вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

**Сетевой график** – графическая модель, отображающая технологическую последовательность и взаимосвязь работ, выполнение которых необходимо для достижения поставленной цели.

**Система** – множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.

**Система методов управления** – совокупность способов организационных, экономических и социально-психологических способов воздействия на человека.

**Система работы с кадрами** – совокупность логически и организационно взаимосвязанных действий, обеспечивающих реализацию целей кадровой политики.

**Система управления** – совокупность действий, определяющих реальность управленческой деятельности.

**Система целей** – упорядоченная совокупность взаимосвязанных целей (общих и специфических) социально-экономической системы.

**Ситуация** – состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.

**Скрытый конфликт** – конфликт, в котором отсутствует явное противостояние.

**Сложность** – совокупность факторов системы, определяющих трудности и риски управления.

**Соглашение** – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями.

**Согласование** – выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировка.

**Согласование методологии и организации управления** – обеспечение слаженности и организованности в управлении за счет понимания путей, средств и возможностей достижения целей.

**Содержательная концепция мотивации** – теоретические воззрения, построенные на анализе потребностей и выявлении их роли в деятельности человека.

**Соотношение интеграции и дифференциации** – показатель, характеризующий искусство менеджера в построении организационных структур управления и распределении полномочий.

**Социальная ответственность** – необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

**Социально-психологическая компетентность** – способность человека эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений

**Социально-психологические методы управления** – способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе, для достижения поставленных перед организацией задач.

**Социальное партнерство** – согласование интересов работодателя и работников на основе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.

**Специализация труда** – закрепленное за работниками, подразделениями, службами определенных видов деятельности (работ, функций) или объектов управления.

**Специалист** – индивид, обладающий специальными знаниями и навыками в какой-либо отрасли производства или сфере деятельности.

**Способности** – индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условием успешного выполнения той или иной деятельности.

**Способы моральной мотивации** – способы воздействия на людей, имеющие в своей основе нормы, принципы, правила поведения и само человеческое поведение, а также чувства и суждения, относящиеся к области отношений друг с другом и с общественными целями.

**Спрос** – стоимостное выражение общественной потребности в товарах и услугах; общественная или личная потребность в материальных благах и услугах, в средствах производства и предметах потребления.

**Средства воздействия** – совокупность рычагов влияния на деятельность человека, согласующих его труд с деятельностью других людей и ведущих к достижению общей цели или общего результата. Средства воздействия подразделяют на организационные, социально-психологические и экономические.

**Средства мотивации** – совокупность организационных, экономических и социально-психологических особенностей человека, побуждающих его к активной творческой деятельности.

**Стагнация** – состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью.

**Стиль управления** – комплексная характеристика управления, отражающая распределения приоритетов в принятии решений, а также способы воздействия с целью получения необходимых результатов.

**Стимул** – заинтересованность человека в выполнении какой-либо работы, достижении цели или результата.

**Стимулирование** – функция управления, проявляющаяся в поощрении повышения трудовой активности работников и коллективов.

**Стратегическая программа** – совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

**Стратегический менеджмент** – тип управления, в котором приоритет отдается стратегии, которая оказывает определяющее влияние на характеристики управления (структуру, функции, информационные технологии и т.п.).

**Стратегия менеджмента** – направление развития организации в соответствии с ее миссией, поставленной целью и программой ее достижения.

**Субсидия** – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством из средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Субъект управления** – источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие; часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом.

**Сущность** – характеристики, выражающие, объективные, необходимые и относительно устойчивые внутренние связи, присущие данному предмету и объединяющие воедино его различные стороны.

**Тактика менеджмента** – совокупность управленческих решений, отражающих лучший результат осуществления стратегических целей; конкретные пути и этапы реализации стратегии управления.

**Тенденции** – направление и траектория развития социально-экономической системы и ее компонентов во времени и пространстве

**Теория** – форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности.

**Теория А. Маслоу** – вариант содержательной концепции мотивации, построенной на базе иерархии потребностей: первичных и вторичных, достижение которых возможно благодаря определенным способам. Обосновывая свою теорию, А. Маслоу не учитывал действие ситуационных факторов и настаивал на том, что потребности выступают в качестве мотивов строго последовательно снизу-вверх.

**Теория ЕКС Альдерфера** – вариант содержательной концепции мотивации, построенной на базе трех групп потребностей: существования, связи и роста, расположение которых носит иерархический характер. В отличие от теории А. Маслоу, в данной концепции движение удовлетворения потребностей признается в обе стороны.

**Теория ожиданий В. Врума** – процессуальная концепция мотивации, построенная не только на осознанных потребностях, но и на надежде в справедливом вознаграждении усилий работника.



**Теория приобретенных потребностей МакКлелланда** – вариант содержательной концепции мотивации, в которой выделяются три вида потребностей (достижения, соучастия и властвования) в деятельности человека, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

**Теория справедливости** – процессуальная концепция мотивации, согласно которой люди определяют соотношение вознаграждения и затраченных знаний, а потом сравнивают лучший результат с вознаграждением других, выполнявших аналогичную работу.

**Территориальное управление** – процесс управления, осуществляемый по отношению к объектам, расположенным на определенной территории.

**Технология управления** – комплекс последовательно осуществляемых операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект.

**Тип управления** – единица в типологии менеджмента; управление, обладающее существенными качественными признаками, например управление проектом, управление по результатам и т.д.

**Типологические характеристики менеджмента** – наиболее важные, отличительные свойства и качества управления, дающие основание отнести к тому или иному типу менеджмента.

**Типология менеджмента** – упорядоченное разнообразие управления; выделение различных вариантов его построения по определенным образцам.

**Типы организации управления** – линейный, функциональный, линейно-функциональный (штабной), матричный, программно-целевой.

**Топ-менеджер** – руководитель высшего звена управления, занятый творческим, креативным трудом, отвечающий за постановку целей организации, разработку ее стратегии, принятие глобальных решений.

**Трансферт инноваций** – законодательное разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Трансфертные платежи** – передача денежных средств или права их использования из центральных органов управления региональным; перевод денежных средств из одной страны в другую.

**Трудоемкость** – экономический показатель, характеризующий затраты рабочего времени на выполнение определенной работы.

**Управление** – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.



**Управление проектом** – тип управления, требующий определенной комбинации всех его параметров: структуры системы управления, распределения функций, механизма управления.

**Управление развитием** – воздействие на процессы изменений, приобретения нового качества и увеличения потенциала, определяющих устойчивость и жизнедеятельность социально-экономической системы.

**Управление функционированием** – поддержание жизнедеятельности, сохранение режима; реализация всех производственных функций, определяющих деятельность организации в рамках достигнутого качества.

**Управленческий труд** – вид профессиональной деятельности, связанный с обеспечением согласованности деятельности людей, функционированием и развитием социально-экономической системы.

**Управленческое решение** – процесс и акт решения проблемы (разрешения противоречия) в совместной деятельности людей, ведущие к достижению цели.

**Уровень жизни** – социально-экономическая категория, характеризующая степень удовлетворения материальных, духовных и культурных потребностей людей.

**Уровень управляемости** – показатель реакции объекта управления на управляющие воздействия субъекта управления.

**Условия инновационного развития** – совокупность факторов, способствующих творчеству и реализации прогрессивных интеллектуальных решений.

**Фактор** – причина, источник воздействия на систему, определяющий ее состояние.

**Факторы изменения стиля управления** – личность менеджера; интересы и потребности подчиненных; цели работы, ее сложность и ограничения во времени; пространственная ситуация.

**Факторы интеграции** – цели, интересы, ресурсы, коммуникации, разделение и специализация деятельности.

**Факторы профессионализации менеджмента** – профессиональная подготовка менеджера, профессионализм персонала управления, организационные и социально-экономические условия.

**Факторы формирования личности менеджера** – индивидуальные качества, образование и культура, приобретенный опыт, среда деятельности.

**Факторы формирования человеческого капитала** – централизация и децентрализация управления, интеграция и дифференциация, коллективизм и индивидуализм, экономия и экология персонала, политика и экономика, образовательный уровень, культура.

**Факторы эффективного контроля** – способность отражать и поддерживать цели и намерения; измерение и оценивание действий, этапов, процессов; своевременность, объективность и гибкость; доступность проведения и экономичность и др.

**Факторы эффективности решения** – научные подходы; информация; методы анализа, прогнозирования, моделирования и обоснования; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сравнимости вариантов решений и правовой обоснованности принимаемого решения; ответственность и мотивация; механизм реализации решения.

**Факторы эффективности управления** – использование ресурсов (структура, качество ресурсов, их экономия в процессах управления, возможность пополнения и накопления); время (своевременность решений, экономия времени, использование новых технологий и потенциала персонала, способность решать задачи профессионально и оперативно); целенаправленность управления (реальность и значительность цели, в соответствии с которой рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития).

**Факторы целеполагания** – основные факторы, определяющие содержание цели; место и роль организации в общественной системе; характер производственного потенциала; интересы собственников; интересы потребителей; интересы персонала; интересы местных властей.

**Факторы сочетания формального и неформального управления** – качество персонала; личность менеджера; тип управления; интересы, ценности и мотивы людей; социально-психологический климат.

**Финансовое оздоровление** – юридическая процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача части полномочий по управлению должником административному управляющему.

**Финансовое регулирование** – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении организации или государства.

**Формальная власть** – власть должности, обусловленная официальным статусом лица в структуре управления организации.

**Формальный лидер** – должностное лицо, авторитет и влияние которого обусловлены служебным положением в организации.

**Функции менеджмента** – определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимой для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления.

**Функциональная структура управления** – организация управления, при которой каждый орган управления или исполнитель специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

**Функционирование** – поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, сущностные характеристики системы.

**Франчайзинг** – вид экономических отношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права не высокая. Но условие – обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

**Франдрайзинг** – поиск и реализация источников финансирования какого-либо проекта и предоставление льгот в участии по его реализации.

**Характеристика** – форма и степень проявления наиболее важных, отличительных свойств и качеств системы, организации, личности или коллектива.

**Целеполагание** – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Цель** – мысленное, идеальное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств.

**Цель менеджмента** – желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

**Ценность** – понятие, с помощью которого характеризуется социально-историческое значение для общества и личностный смысл для индивидов определенных явлений действительности.

**Ценность информации** – показатель оценки значимости информации, полученной субъектом информации.

**Человеческий капитал** – экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

**Шум информационный** – информация, которая не имеет прямого отношения к разрешаемой проблеме или процессам управления вообще.

**Эксперт** – специалист, обладающий знаниями и богатым опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает аргументированное заключение по той или иной проблеме.

**Экономические методы управления** – совокупность способов воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих

работников действовать в направлении цели и добиваться решения задач, поставленных перед ними.

**Экстремизм** – приверженность к крайним мерам и методам решения проблем (насилие, шоковая терапия и пр.).

**Элемент** – часть системы, которая рассматривается без дальнейшего членения, как единое целое.

**Элементы структуры управления организацией** – отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

**Эмиссия** – выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

**Этап процесса управления** – отрезок времени, характеризующий качественные изменения в процессе управления, который состоит из четырех этапов: целеполагания, определения ситуации, распознавания проблемы, принятия и осуществления управленческого решения.

**Этап разработки решения** – завершающая часть процесса управления, в которой происходит определение вариантов действия, выбор лучшего варианта, формулировка задания, организационно-практическая работа по реализации этого задания.

**Этатизм** – активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

**Эффект** – соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

**Эффективность антикризисного управления** – степень достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами

*ДЛЯ ЗАМЕТОК*

ПЕТУХОВ ДАНИИЛ ВАЛЕРЬЕВИЧ

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

***Учебно-методические материалы***

Главный редактор А.Ю. Лавриненко  
Технический редактор О.Л. Трошкин  
Редактор-корректор Р.В. Пронина  
Компьютерная редакционная верстка М.Г. Черепанов

Подписано в печать 30.05.08

Формат 60 x 90 1/16.

Бумага типографская.

Печать офсетная.

Усл. печ. л. 3.2

Уч.-изд. л. 3.7

Тираж 500 экз.

Заказ № 45 /01.08

Отпечатано в ООО "ИПК Отис-медиа"

111024, Россия, Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2Б., тел.: 507 50 64

Методический и редакционно-издательский отдел

Московского института экономики, менеджмента и права

115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, тел.: 783 68 25