Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ ФГБОУ ВО «КемГУ»
Дата и время: 2024-02-21 00:00:00
471086fad29a3b30e244c728abc3661ab35c9d50210dcf0e75e03a5b6fdf6436

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»
Кузбасский гуманитарно-педагогический институт

Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета информатики,
математики и экономики
Фомина А.В.

Рабочая программа дисциплины

К.М.06.07 Антикризисное управление в государственной и муниципальной сфере

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки
«Государственное и муниципальное управление»

Программа бакалавриата

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очно-заочная

Год набора 2022

Новокузнецк 2022

Оглавление

1 Цель дисциплины 3
1.1 Формируемые компетенции 3
1.2 Дескрипторные характеристики компетенций 3
2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации 5
3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины 5
3.1 Учебно-тематический план 5
3.2. Содержание занятий по видам учебной работы 6
4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации 8
5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины 9
5.1 Учебная литература 9
5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 12
5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 12
6 Иные сведения и (или) материалы 11
6.1. Примерные темы письменных учебных работ 11
6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации 15

1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы прикладного бакалавриата (далее - ОПОП): ПК-3, ПК-4, ПК-5.

Содержание компетенций как планируемых результатов обучения по дисциплине см. таблицы 1

1.1 Формируемые компетенции

Таблица 1 - Формируемые дисциплиной компетенции

Наименование вида компетенции	Наименование категории (группы) компетенций	Код и название компетенции	
Профессиональная	Организационно-управленческая деятельность	ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
		ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
		ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

1.2 Дескрипторные характеристики компетенций

Таблица 2 – Дескрипторные характеристики компетенций, формируемых дисциплиной

Код и название компетенции	Дескрипторные характеристики компетенции по ОПОП	Дисциплины и практики, формирующие компетенцию по ОПОП
ПК-3	**Знать:** – основные теории стратегического менеджмента теоретические и практические подхо ды к определению источников и ме ханизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; – содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; – методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности. **Уметь:** – применять понятийно-категориальный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности; – разрабатывать и формулировать миссию, генеральную цель, стратегическое видение организации; – разрабатывать систему целей организации; – анализировать вне шнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; – осуществлять выбор стратегии организации с учетом выявленных угроз вне шней и внутренней среды для создания конкурентоспособного преимущества; – определять основные направления формирования	Б1.Б.06 Менеджмент Б1.Б.25 Управление проектами Б1.В.05 Планирование в организации Б1.В.11 Стратегический менеджмент Б1.В.12 Антикризисное управление Б1.В.13 Управление конкурентоспособностью организаций и территорий Б2.В.02(П) Производс твенная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности Б2.В.03(П) Производственная практика. Преддипломная практика Б3.Б.01(Д) Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты ФТД.02 Оперативно-производственное планирование на предприятии

	условий эффективного выполнения антикризисной стратегии организации; – применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений. **Владеть:** – навыками системно-ситуационного и комплексного описания социально-экономических проблем и процессов, являющихся внешними и внутренними по отношению к организации; – методологией стратегического анализа организации; – навыками применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений.	
ПК-4	**Знать:** – принципы, способы и методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций; – принципы, способы и методы оценки данных бу хгалтерского баланса организации; – модели оценки капитальных (финансовых) активов. **Уметь:** – анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития организации; – уметь оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний; – уметь проводить диагностику неплатежеспособности и оценку основных финансовых показателей компании; – анализировать данные бухга лтерского баланса организации. **Владеть:** – методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования; – методами инвестиционного анализа; – методами реализации основных управленческих функций в сфере управления проектами (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	Б1.Б.15 Налоги и налогообложение Б1.Б.28 Финансовый менеджмент Б1.В.10 Инвестиционный менеджмент Б1.В.12 Антикризисное управление Б1.В.ДВ.09.01 Бу хга лтерский учет и аудит на предприятии Б1.В.ДВ.09.02 Управленческий учет и анализ Б2.В.02(П) Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности Б2.В.03(П) Производственная практика. Преддипломная практика Б3.Б.01(Д) Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК-5	**Знать:** – структуру стратегии организации и внутреннюю логику ее построения; – виды функциональных стратегий организации. **Уметь:** – выявлять взаимосвязи между функциональными стратегиями организаций; – анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организаций; – выявлять кризисные явления в функциональных стратегиях организации. **Владеть:** – навыками рационального выбора стратегии организации; – навыками проведения анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями организаций; – навыками разработки антикризисных предложений	Б1.Б.13 Управленческие решения Б1.В.05 Планирование в организации Б1.В.07 Производственный менеджмент Б1.В.12 Антикризисное управление Б1.В.14 Корпоративная социальная о тветственность Б1.В.15 Управленческий консалтинг Б1.В.ДВ.07.01 Комплексный экономический анализ хозяйс твенной деятельности предприятия Б1.В.ДВ.07.02 Исследование систем управления Б2.В.02(П) Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности Б2.В.03(П) Производственная

	для функциональных стратегий организации.	практика. Преддипломная практика Б3.Б.01(Д) Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты

2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (ЗЕТ), **144** академических часов.

Таблица 3 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах	Объём часов по формам обучения	
	ОФО	**ЗФО**
1 Общая трудоемкость дисциплины	**144**	**144**
2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	**54**	**18**
Аудиторная работа (всего):	54	18
в том числе:		
лекции	18	10
практические занятия, семинары	36	8
практикумы		
лабораторные работы		
в интерактивной форме		
в электронной форме		
Внеаудиторная работа (всего):		
в том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем		
подготовка курсовой работы /контактная работа		
групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем*)*		
творческая работа (эссе)		
3 Самостоятельная работа обучающихся (всего)	54	117
Экзамен	36	9

3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины.

3.1 Учебно-тематический план

Таблица 4 - Учебно-тематический план

№ недели п/п	**Разделы и темы дисциплины** **по занятиям**	**Общая трудоёмкость** ***(всего час.)***	**Трудоемкость занятий (час.)**						**Формы текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости**
			ОФО			**ЗФО**			
			Аудиторн. занятия		**СРС**	**Аудиторн. занятия**		**СРС**	
			лекц.	**практ.**		**лекц.**	**практ.**		

1	Кризис организации. Основные понятия и фазы	12	2	4	6	1	1	10	Устный опрос, решение задач
2	Оценка внешних кризисных явлений	24	4	8	12	2	1	16	Устный опрос, решение кейсов, решение задач
3	Диагностика неплатежеспособности и финансовый анализ состояния предприятия	24	4	8	12	1	4	24	Решение кейсов, задач
4	Банкротство организации.	12	2	4	6	1	2	13	Устный опрос, решение кейсов
5	Диагностика кризисных явлений внутренней среды.	12	2	4	6	1	1	22	Устный опрос, решение кейсов
6	Механизм антикризисного управления. Направления и стратегические альтернативы антикризисного управления	12	2	4	6	1	2	20	Устный опрос, решение кейсов
7	Риск-менеджмент и конфликты	12	2	4	6	1	1	10	Устный опрос, решение кейсов
	Промежуточная аттестация - ***экзамен***	36							
	Всего:	**144**	**18**	**36**	**54**	**10**	**8**	**117**	

3.2. Содержание занятий по видам учебной работы

Таблица 5 – Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание занятия
Содержание лекционного курса		
1	Кризис организации. Основные понятия и фазы	Кризисы в социально-экономическом развитии: Типология кризисов. Признаки кризиса: распознавание и преодоление.
2	Оценка внешних кризисных явлений	Роль государства в антикризисном управлении Виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Общие и специфические внешние факторы рискованного развития организации.
3	Диагностика неплатежеспособности и финансовый анализ состояния предприятия	Понятие и виды неплатежеспособности. Платежные обязательства. Диагностика неплатежеспособности. Оценка основных финансовых показателей.
4	Банкротство организации	Банкротство организации. Понятие и фазы. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур. Ликвидация обанкротившихся предприятий.

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание занятия
5	Диагностика кризисных явлений внутренней среды	Выявление и формулировка проблем компании.
6	Механизм антикризисного управления. Направления и стратегические альтернативы антикризисного управления	Понятие технологии антикризисного управления. Общая технологическая схема процесса управления. в кризисной ситуации. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. Общие направления антикризисного управления. Роль стратегии в антикризисном управлении.
7	Риск-менеджмент и конфликты	Природа и классификация управленческих рисков. Антикризисное управление риском. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении. Процессуальные характеристики конфликта. Антикризисное управление конфликтами. Антикризисные характеристики управления персоналом. Система антикризисного управления персоналом. Антикризисная политика в управлении персоналом. Принципы антикризисного управления персоналом. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении. Модель менеджера антикризисного управления. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.
1	Кризис организации. Основные понятия и фазы	Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления.
2	Оценка внешних кризисных явлений	Анализ внешней среды организации, выявление ее ключевых элементов и оценка их влияния на организацию. Основные методики диагностирования и оценки.
3	Диагностика неплатежеспособности и финансовый анализ состояния предприятия	Финансовый анализ состояния предприятия. Анализ данных бухгалтерского баланса организации.
4	Банкротство организации	Признаки и стадии банкротства. Порядок установления банкротства предприятия.
5	Диагностика кризисных явлений внутренней среды	Выявление и формулировка проблем компании.
6	Механизм антикризисного управления. Направления и стратегические альтернативы антикризисного управления	Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Организация осуществления антикризисной стратегии. Стратегические альтернативы АУ. Тактические направления АУ. Оценка эффективности направлений АУ
7	Риск-менеджмент и конфликты	Конфликты в развитии организации. Составление карты конфликта

4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 5.

Таблица 6 - Балльно-рейтинговая оценка результатов учебной работы обучающихся по видам (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (16 недель)
Текущая учебная работа ОФО				
ОФО Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	**80** (100% /баллов приведенной шкалы)	Лекционные занятия	**0,5 балла** посещение 1 лекционного занятия	4,5
		Практические занятия		
		Тема 1	Устный опрос по разделам лекционного занятия	4-8
		Тема 2	Устный опрос по разделам лекционного занятия, составление сводной матрицы SWOT – анализа, проведение PEST - анализа	8-16
		Тема 3	Устный опрос по разделам лекционного занятия, анализ бухгалтерского баланса компании, расчет коэффициентов для оценки уровня платежеспособности компании	8-16
		Тема 4	Устный опрос по разделам лекционного занятия.	6-10
		Тема 5	Устный опрос по разделам лекционного занятия	6-10
		Тема 6	Устный опрос по разделам лекционного занятия, разбор темы с помощью кейсов	6-10
		Тема 7	Составление карты конфликта	6-10
Текущая учебная работа ЗФО				
ЗФО Текущая учебная работа в семестре (выполнение самостоятельных конспектов, контрольной работы и теста)	60 (100% /баллов приведенной шкалы)	Конспекты тем, выносимых на самостоятельное изучение- 6 тем (рукописные).	**2 балла** за частичное раскрытие темы **3 балла** за более полное раскрытие темы **4 балла** за полное раскрытие темы	12-24
		Контрольная работа по курсу	**За одно задание от 4 до 8:** **4 балла** (выполнено частично с ошибками) **6 баллов** (выполнено с недочетами) **8 баллов** (выполнено полностью верно)	24-48
		Итоговый тест	**15-19 балла** (51 - 65% правильных ответов) **20-25 баллов** (66 - 84% правильных ответов) **26-30 баллов** (85 - 100% правильных ответов)	15-30
			Итого по текущей работе в семестре	**51 - 100**
Промежуточная аттестация				
Промежуточная аттестация (экзамен)	**40** (100% /баллов приведенной шкалы)	Вопрос 1.	**5 баллов** (пороговое значение) **10 баллов** (максимальное значение)	9 - 18
		Вопрос 2.	**5 баллов** (пороговое значение) **10 баллов** (максимальное значение)	11 – 22
			Итого по промежуточной аттестации (экзамен)	20-40
Суммарная оценка по дисциплине: Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации				51 – 100 б.

Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу (таблица 6):

Таблица 7 - Оценка уровня сформированности компетенций в промежуточной аттестации

Критерии оценивания компетенции	**Урове нь усвоения дисциплины и компетенций**	**Итоговая оценка**		**Сумма баллов по 100-балльной шкале**
		Экзамен /зачет с оценкой	**зачет**	
		Букве нный эквивалент / оценка	**Букве нный эквивалент**	
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен решать практические профессиональные задачи, допускает множественные существенные ошиб ки в ответах, не умеет интерпретировать результаты и делать выводы.	Первый	Неудовлетворительно / 2	Не зачтено	Менее 51 балла
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен решать практические профессиональные задачи, допускает несколько сущес твенных ошибок решениях, может частично интерпретировать полученные результаты, допускает ошибки в выводах.	Пороговый	Удовлетворительно / 3	Зачтено	51-65
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен решать практические профессиональные задачи, но допускает отдельные несущественные ошибки в интерпретации результатов и выводах.	Повышенный	Хорошо / 4		66-85
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических профессиональных задач. Правильно интерпретирует полученные результаты и делает обоснованные выводы.	Продвинутый	Отлично/ 5		86-100

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

5.1Учебная литература

Основная учебная литература

1. Васин, С. М. Антикризисное управление: Учебное пособие / Васин С.М., Шутов В.С. - Москва :ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 272 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-369-01557-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/504476

2. Орехов, В. И. Антикризисное управление : учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. — 2-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 268 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа http://znanium.com]. — (Высшее образование: Бакалавриат).ISBN 978-5-16-006790-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1008123

Дополнительная литература:

1. Згонник, Л. В. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : Учебник / Л. В. Згонник. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 208 с. - ISBN 978-5-394-01731-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/513264

2. Антикризисное управление : учебник / под ред. И. К. Ларионова. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 380 с. - ISBN 978-5-394-03072-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1093673

3. Юрьева, Т. В. Антикризисное управление: схемы и определения: Учебное пособие / Т.В. Юрьева. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2012. - 136 с. (Высшее образование). (e-book)ISBN 978-5-16-005462-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/331906

4. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро и микроуровень: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, А. В. Рукосуев. — 6 е изд., испр. — М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 268 с. ISBN 978 5 394 01607 3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/415555

5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях НФИ КемГУ (таблица 8).

Таблица 8 – Материально-технические условия реализации дисциплины

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно- наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
Антикризисное управление	**402** Учебная аудитория (мультимедийная)для проведения: - занятий лекционного типа; - семинарского (практического) типа; - групповых и индивидуальных консультаций; - текущего контроля и промежуточной аттестации **Специализированная (учебная) мебель:** доска меловая, кафедра, столы, стулья. **Оборудование:** *стационарное* - компьютер, проектор, акустическая система, доска интерактивная. **Используемое программное обеспечение:** MSWindows	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19

	(MicrosoftImaginePremium 3 year по сублицензионному договору № 1212/КМР от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), LibreOffice (свободно распространяемое ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО), ПО интерактивной доски SmartNotebook (ключ лицензии по серийному номеру оборудования). **Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.**	

5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1 Официальный сайт Федеральной статистической службы http://www.gks.ru/
2 Единый архив экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml
3 Универсальная база данных East View (периодика) - http://www.ebiblioteka.ru/

6 Иные сведения и (или) материалы

6.1. Примерные темы и варианты письменных учебных работ

Самостоятельная работа студентов осуществляется в следующих формах:

- подготовка к практическим занятиям;
- самостоятельное изучение тем дисциплины (электронное обучение);
- подготовка к текущим контрольным мероприятиям (контрольные работы, тестовые опросы);
- выполнение домашних индивидуальных заданий

Пример практического задания

Задача.

1. Провести ситуационный анализ выбранного рынка, описать такие показатели как темпы роста и объем рынка, входные барьеры, степень дифференциации продукта, количество участников на рынке, кризисные явления на рынке, проблемы и тенденции рынка.

2. Провести анализ кризисных явлений внешней среды выбранной организации. В работе по данной теме можно использовать методы PEST-анализа, анализа конкурентных сил М. Портера, необходимо установить какие угрозы несет внешняя среда для компании. Анализ и оценка уровня влияния факторов макросреды производится с помощью PEST-анализа балльно-весовым методом. В результате проведения данного анализа выявляются важнейшие факторы внешней макросреды, которые воздействуют на предприятие: экономические, политические, социальные и технологические. Механизм проведения анализа включает в себя определение ключевых факторов, их характеристику и влияние. Затем каждый фактор оценивается по степени значимости и силе влияния. Степень значимости (вес) показывает важность фактора для компании и измеряется от 0 до
1. Сила влияния показывает насколько сильно фактор влияет на компанию. Сила влияния фактора может быть незначительной, тогда его оценка равна 1-2, может быть средней, с оценкой 3 или сильной, с оценкой 4-5 балла. Итоговая оценка каждого фактора – произведение силы и веса. Расстановка баллов и весов проводится методом экспертных оценок, экспертами могут выступать сотрудники компании. После проведения PEST-анализа студенту необходимо дать заключение, как угрозы внешней среды воздействуют на компанию и могут привести к кризисным явлениям.

3. Провести анализ кризисных явлений микросреды компании. На этапе изучения микросреды необходимо рассмотреть потребителей, поставщиков компании, а также конкурентов, изучить предлагаемые ими услуги, ценовую и коммуникационную стратегии , способ доведенияуслуги до потребителя, кадровый состав, финансовые результаты. Источниками получения

информации могут быть сайты конкурентов, потребители конкурентов, информация, полученная при использовании метода «тайного покупателя», публикации в СМИ. Итогом анализа внешней микросреды может стать проведение анализа конкурентных сил по М. Портеру. В процессе данного анализа последовательно оценивается сила влияния и угроз со стороны товаров -заменителей, внутриотраслевой конкуренции, новых игроков, потребителей и поставщиков. Влияние может быть оценено качественно: сильное, среднее, слабое. Оценка проводится методом экспертных оценок, экспертами могут выступать сотрудники компании. В процессе оценки силы влияния конкурентных сил необходимо обязательно рассматривать направление работ по их сглаживанию.

На основании проведенного исследования рассчитывается индекс концентрации. Концентрация отражает относительную величину и число предприятий, действующих в отрасли. Индекс концентрации рассчитывается по формуле:

$$CRk = \sum_{i=1}^{k} Yi \quad (1)$$

где Yi - рыночная доля i-той фирмы, %;

k - число фирм, для которых высчитывается этот показатель.

Индекс концентрации измеряет сумму долей k крупнейших фирм в отрасли. Форма для представления расчета показана ниже.

Расчет индекса концентрации

Показатель	Конкурент№1	Исследуемое предприятие	Конкурент№2
Доля рынка	A%	B%	C%
Индекс концентрации CR	A+B+C		

Далее следует рассчитать индекс Херфиндаля-Хиршмана. Данный индекс определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке. Вычисляется по формуле:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} Yi^2 \quad (2)$$

Форма для представления расчета показана ниже.

Расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана

Показатель/ Фирма	**1**	**2**	**3**																**N**
Объем продаж, млн. руб.	A																		
Доля рынка, в%	B																		
Квадрат доли рынка	B* B																		
Индекс HHI																			

Для оценки типа рынка воспользуйтесь следующими данными:

−I тип – высококонцентрированные рынки: при 70 % < CR < 100 %; 1800 < HHI < 10000;

−II тип – умеренноконцентрированные рынки: при 45 % < CR < 70 %; 1000 < HHI < 1800;

−III тип – низкоконцентрированные рынки: при CR < 45 %; HHI < 1000.

На основании проведенных исследований, выявить кризисные явления и угрозы, которые несет микросреда для организации.

4. Изучить внутреннюю среду компании: провести горизонтальный и вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках, рассчитать финансовые коэффициенты ликвидности, оборачиваемости и деловой активности. Горизонтальный анализ − способ интерпретации финансовых документов, в котором используются финансовые документы прошлого года в качестве базы. Каждая характеристика будущего года представляется в процентах к этой же характеристике предыдущего, базового года. Могут быть проанализированы такие показатели, как выручка, чистая прибыль, EBITDA, рентабельность и др. за последние 3-5 лет. Пример заполнения таблицы для горизонтального анализа представлен ниже.

Пример заполнения таблицы для горизонтального анализа финансовых показателей

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Постоянные затраты							
Переменные затраты							
Совокупные затраты							
Выручка							
Рентабельность продаж							
EBITDA							

Вертикальный анализ − деление каждой расходной статьи отчета о прибылях и убытках данного года на чистые продажи для определения тех статей расходов, которые растут быстрее или медленнее изменений в продажах.

Для определения устойчивости предприятия с финансовой течки зрения необходимо рассчитать следующие коэффициенты: ликвидности, оборачиваемости и деловой активности.

Коэффициенты ликвидности: текущей, абсолютной, быстрой ликвидности. Формулы расчета представлены ниже.

Формулы для расчета коэффициентов ликвидности

Коэффициенты	Формула	Расчет	Норма-тив
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы/Краткосрочные обязательства	Ктл= стр.1200/ (стр.1510+стр.1520)	>2
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) /Краткосрочные обязательства	Кабл= стр.1250/ (стр.1510+стр1520)	>0,2
Коэффициент быстрой ликвидности	(Оборотные активы- Запасы)/Краткосрочные обязательства	Кбл= (стр.1250-стр.1240)/(стр.1510+ стр.1520)	>0,7

Коэффициенты оборачиваемости: коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости запасов. Формулы расчета представлены ниже.

Формулы для расчета коэффициентов оборачиваемости

Коэффициенты	Формула	Расчет
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка от продаж/Средняя сумма дебиторской задолженности	Кодз= стр.2110/(стр.1230нп.+ стр.1230кп.)*0,5
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Выручка от продаж/Средняя величина кредиторской задолженности	Кокз= стр.2110/(стр.1520нп.+ стр.1520кп.)*0,5
Коэффициент оборачиваемо-	Выручка от продаж/Средняя	Коз=

сти запасов	величина запасов	стр.2110/(стр.1210нп.+ стр.1210кп.)*0,5

Коэффициенты деловой активности: коэффициент автономии (финансовой независимости), коэффициент капитализации, коэффициент обеспеченности собственны ми оборотными средствами. Формулы расчета представлены в ниже.

Формулы для расчета коэффициентов оборачиваемости

Коэффициенты	Формула	Расчет	Норматив
Коэффициент автономии	Собственный капитал/Активы	Кавт = стр.1300/ стр.1600	>0,5
Коэффициент капитализации	(Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства)/Собственный капитал	Ккап= (стр.1400+стр.1500)/ стр.1300	<0,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(Собственный капитал — Внеоборотные активы)/Оборотные активы	Косос=(стр.1300-стр.1100)/стр.1200	>0,5

На основании проведенных расчетов сделать заключение о финансовой устойчивости организации, возможности возникновения неплатежеспособности.

5. Изучить проблемы внутренней среды компании в зависимости от темы работы: персонала, финансов, инноваций, организации производства, маркетинга. Составить SNWанализ. SNW-анализ предполагает выявление и изучение сильных, слабых и нейтральных сторон компании в области маркетинга, финансов, персонала, организации и производства. При оценке персонала изучают показатели заработной платы, квалификации сотрудников и их текучести, а также сведения о производительности труда. Уровень развития организационных процессов на предприятии определяется уровнем информационного обеспечения, гибкостью мотивационного механизма, объемом расходов по обучению и подготовке кадров, количеством уровней управления и др. При анализе производственных процессов уделяется внимание уровню проводимых НИОКР и применяемых технологий, наличию «ноу- хау», уровню организации контроля качества. Для оценки маркетинга компании изучаются и оцениваются репутация компании и престижность ее марок, уровень спроса на продукцию и расходы по сбыту, уровень обслуживания в компании, гибкость стратегии компании. При анализ финансового сектора рассматриваются показатели оборачиваемости денежных средств, динамика основных финансовых показателей и дивидендов компании. На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды провести SWOT-анализ, оценить кризисные явления, выявить факторы кризиса на предприятии. Для проведения SWOT-анализа можно воспользоваться следующей матрицей.

Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны	*Слабые стороны*
Возможности	Стратегические альтернативы	Стратегические альтернативы
Угрозы	Стратегические альтернативы	Стратегические альтернативы

Темы и задания контрольной работы (для ЗФО)

Контрольная работа на заочном отделении состоит в написании практической работы. Методические указания к ее выполнению приведены в *Методических указаниях по выполнению контрольной работы по дисциплине «Антикризисное управление» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент.*

6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации

Таблица 10 - Примерные теоретические вопросы и практические задания к экзамену

Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы
Кризис организации. Основные понятия и фазы	1. Понятие и сущность кризиса 2. Сферы применения антикризисного управления 3. Типология кризисов 4. Признаки кризиса: распознавание и преодоление 5. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития
Оценка внешних кризисных явлений	6. Роль государства в антикризисном управлении 7. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций 8. Общие и специфические внешние факторы рискованного развития организации 9. Основные методики диагностирования и оценки внешних кризисных явлений
Диагностика неплатежеспособности и финансовый анализ состояния предприятия	10. Понятие и виды неплатежеспособности 11. Платежные обязательства 12. Диагностика неплатежеспособности 13. Оценка основных финансовых показателей 14. Финансовый анализ состояния предприятия.
Банкротство организации	15. Банкротство организации. Понятие и фазы. 16. Признаки и стадии банкротства. 17. Порядок установления банкротства предприятия. 18. Роль и деятельность арбитражного суда. 19. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур. 20. Ликвидация обанкротившихся предприятий.
Диагностика кризисных явлений внутренней среды	21. Выявление и формулировка проблем компании.
Механизм антикризисного управления. Направления и стратегические альтернативы антикризисного управления	22. Понятие технологии антикризисного управления. 23. Общая технологическая схема процесса управления. в кризисной ситуации. 24. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. 25. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. 26. Общие направления антикризисного управления. 27. Роль стратегии в антикризисном управлении. 28. Разработка антикризисной стратегии организации 29. Реализация выбранной антикризисной стратегии 30. Организация осуществления антикризисной стратегии 31. Стратегические альтернативы АУ 32. Тактические направления АУ 33. Оценка эффективности направлений АУ

Риск-менеджмент и конфликты	34. Природа и классификация управленческих рисков 35. Антикризисное управление риском 36. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении 37. Процессуальные характеристики конфликта 38. Антикризисное управление конфликтами 39. Конфликты в развитии организации 40. Антикризисные характеристики управления персоналом 41. Система антикризисного управления персоналом 42. Антикризисная политика в управлении персоналом 43. Принципы антикризисного управления персоналом 44. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении 45. Модель менеджера антикризисного управления 46. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

Сведения о разработке и утверждении рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины Б1.В.12 «Антикризисное управление» составлена в соответствии с ФГОС ВО и утверждена в комплекте с ООП направления **38.03.02 Менеджмент**

Составитель: Матасова О.И., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления