

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

Коган М.В.
«04» апреля_ 2024г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента
Е.В. Крюкова
«04» апреля 2024г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Составитель

Крюкова Е.В. к.э.н., зав. кафедрой

Согласовано с работодателями:

Чурсов Д.С., начальник отдела корпоративных
продаж астраханского филиала АО «СОГАЗ»
Козлова И.А., заместитель управляющего по
корпоративному блоку ООО «РОО
«Астраханский» Филиал №2351 ВТБ (ПАО)»
38.03.01 Экономика

Направление подготовки /
специальность

Направленность (профиль) /
специализация ОПОП

Квалификация (степень)

Форма обучения

Год приёма

Курс

Семестр

Финансы и кредит

бакалавр

очная

2024

4

7

Астрахань – 2024

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование у студентов теоретических знаний о методических подходах, используемых арбитражными управляющими для диагностики кризисов на предприятиях, а также проведения анализа причин возникновения кризисных состояний, выявления резервов восстановления платежеспособности; подкрепление теоретических методов и приемов практическими экономическими примерами и расчетами, для чего используются данные конкретных предприятий, организаций, а также реальные балансы и формы отчетности.

1.2. Задачи освоения дисциплины: формирование практических навыков, знаний и научно-практических представлений в области организации комплексного развития и функционирования антикризисного управления как системы, а также института банкротства в России на современном этапе экономических реформ

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Антикризисное управление» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений и осваивается в 7 семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями): «Инновационно-инвестиционная деятельность», «Финансы», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Знания: знать современные тенденции развития экономики и социальной сферы общества

Умения: анализировать финансовое состояние организаций;

Навыки: подготовки аналитических материалов.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем): «Финансовые рынки», производственная практика.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующей компетенции в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

а) универсальной (УК) - нет;

б) общепрофессиональной (ОПК) - нет;

в) профессиональной (ПК): *Способен находить, анализировать и обрабатывать научную информацию в сфере экономики, а также основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты (ПК-1)*

Таблица 1. Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
		Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ПК-1.	Способен находить, анализировать и обрабатывать научную информацию в сфере экономики, а также основе описания экономически процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты	- Социально-экономические показатели на макро-и микроуровне	- Уметь строить стандартные теоретические и эконометрические модели и на основании проведенного исследования сформировать выводы	- Владеть основными навыками проведения экономического анализа и интерпретации полученных результатов

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с учебным планом составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

Трудоемкость отдельных видов учебной работы студентов очной форм обучения приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Трудоемкость отдельных видов учебной работы по формам обучения

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для очно-заочной формы обучения	для заочной формы обучения
Объем дисциплины в зачетных единицах	4		
Объем дисциплины в академических часах	144		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе (час.):	55		
- занятия лекционного типа, в том числе:	18		
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
- занятия семинарского типа (семинары, практические, лабораторные), в том числе:	36		
- практическая подготовка (если)	2		

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для очно- заочной формы обучения	для заочной формы обучения
предусмотрена)			
Самостоятельная работа обучающихся (час.)	89		
Форма промежуточной аттестации обучающегося (зачет), семестр	Экзамен – 7 семестр		

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и самостоятельной работы, для каждой формы обучения представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Структура и содержание дисциплины (модуля)

для очной формы обучения

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма промежуточ ной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП	КР / КП			
Семестр 7.										
Тема 1. Кризисы в тенденциях макро-и микро- развития. Кризисы в тенденциях развития экономики. Кризисы в системе государственного управления.	3		6					15	24	Дискуссия, доклады
Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.	3		6					15	24	Дискуссия, доклады
Тема 3. Реструктуризация организации. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Организационные преобразования в антикризисном управлении.	3		6					15	24	Дискуссия, доклады, тест
Тема 4. Риски в антикризисном управлении. Контроллинг в антикризисном управлении. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Человеческий капитал в антикризисном управлении.	3		6					15	24	Дискуссия, доклады, ситуационные задачи
Тема 5. Основные	3		6					15	24	Дискуссия,

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма промежуточ ной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП	КР / КР			
Психологические аспекты антикризисного управления. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении. Корпоративность в антикризисном управлении. Корпоративная культура. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.										доклады, тест
Тема 6. Финансовая стабилизация предприятия. Управление финансовыми рисками в системе антикризисного финансового управления	3		6	2				14	24	Дискуссия, доклады, ситуационные задачи
Консультации	1									
Контроль промежуточной аттестации										Экзамен
ИТОГО за семестр:	18		36	2				89	144	
Итого за весь период	18		36	2				89	144	

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; ПП – практическая подготовка; КР / КР – курсовая работа / курсовой проект; СР – самостоятельная работа

Таблица 3. Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции	Общее количество компетенций
		ПК-1	
Тема 1. Кризисы в тенденциях макро-и микро-развития. Кризисы в тенденциях развития экономики. Кризисы в системе государственного управления.	24	+	1
Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.	24	+	1
Тема 3. Реструктуризация организации. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Организационные преобразования в антикризисном управлении.	24	+	1
Тема 4. Риски в антикризисном управлении.	24	+	1

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции	Общее количество компетенций
		ПК-1	
Контроллинг в антикризисном управлении. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Человеческий капитал в антикризисном управлении			
Тема 5. Основные Психологические аспекты антикризисного управления. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении. Корпоративность в антикризисном управлении. Корпоративная культура. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.	24	+	1
Тема 6. Финансовая стабилизация предприятия. Управление финансовыми рисками в системе антикризисного финансового управления	24	+	1

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Кризисы в тенденциях макро-и микро- развития. Кризисы в тенденциях развития экономики. Кризисы в системе государственного управления.

Существование социально-экономических систем представляет собой циклический процесс, для которого характерна закономерность наступления и разрешения кризисов. Социально-экономическая система, под которой мы можем понимать гражданское общество, хозяйствующий субъект (предприятие), интегрированную структуру бизнеса, имеет две основные тенденции в существовании: функционирование и развитие. Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы и ее сущностные характеристики. Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.

Антикризисное управление — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса. В развитии социально-экономических систем значительную роль играет выбранный способ производства, хозяйствования, методы создания материальных благ и распределения ресурсов. Поэтому так важно изучать экономические кризисы, которые оказывают влияние практически на все сферы жизнедеятельности общества.

Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.

Организационные кризисы: застойность, бюрократизация структур, конфликты, неразбериха, безответственность, хаос, потеря контроля, отток ресурсов, проблемы в финансово-хозяйственной деятельности.

Экологические кризисы: природные, стихийные явления, техногенные катастрофы, воздействие человека на окружающую среду.

Причины кризисов: объективные (циклическое развитие системы, потребности модернизации, реструктуризации, внешние факторы) и субъективные (ошибки менеджеров, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики).

Последствия кризисов: возможные состояния системы, ситуации, проблемы (резкие изменения, обновление, оздоровление, возникновение нового кризиса).

Антикризисное управление: методы, приёмы, профилактика, преодоление негативных последствий, сглаживание течения кризиса.

Технология антикризисного управления: последовательные шаги по реализации механизма воздействия на систему.

Методы антикризисного управления на государственном уровне: нормативные акты, финансовая и социальная политика, поддержка малого бизнеса, инновационная активность, конкурентоспособность.

Тема 3. Реструктуризация организации. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Организационные преобразования в антикризисном управлении.

Цели и задачи реструктуризации в условиях кризиса. Стратегия реструктуризации: анализ текущей ситуации, оценка финансового состояния, анализ внутренних и внешних факторов кризиса

Разработка стратегических целей: определение долгосрочных и краткосрочных целей, установление приоритетов и ключевых показателей эффективности (KPI), выбор стратегии реструктуризации

Структурные изменения: оптимизация бизнес-процессов, диверсификация деятельности. Тактика реструктуризации: планирование и реализация изменений, разработка детального плана действий, назначение ответственных лиц и распределение ресурсов, управление изменениями, коммуникация с сотрудниками и заинтересованными сторонами, минимизация сопротивления изменениям, мониторинг и корректировка, регулярный анализ прогресса, внесение необходимых корректировок в план.

Тема 4. Риски в антикризисном управлении. Контроллинг в антикризисном управлении. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Человеческий капитал в антикризисном управлении

Каждый кризис – уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде. М. Армстронг выделяет «некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах, включающих в себя отрицание и конфликт. Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспосабливать к каждому частному случаю». К числу таких приемов относятся следующие.

1. Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).
2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.
3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.
4. Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

М. Армстронг рассматривает задачу управления персоналом в условиях кризиса как периодически возникающий режим работы, а именно: «управление кадрами фирмы в кризисных ситуациях – это не более чем хорошее управление в напряженных условиях».

Тема 5. Основные Психологические аспекты антикризисного управления. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении. Корпоративность в антикризисном управлении. Корпоративная культура. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.

Известно, что организация — это сложная система с множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Это своего рода организм, который живет и развивается по определенным законам. Взаимоотношения между частями организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Современный менеджмент признает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т. д. Здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения. Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Тема 6. Финансовая стабилизация предприятия. Управление финансовыми рисками в системе антикризисного финансового управления

Финансовая стабилизация направлена на восстановление и поддержание устойчивости предприятия в условиях кризиса, минимизацию потерь и предотвращение дальнейшего ухудшения финансового состояния. Основные задачи: своевременное выявление предкризисного состояния, разработка и внедрение превентивных мер, профилактика неплатежеспособности, долгосрочная стабилизация структурных преобразований, управление финансовыми рисками

Принципы: постоянная готовность к реагированию, принятие превентивных мер для предотвращения кризисов, оперативное реагирование на изменения финансовой ситуации, адекватное реагирование на проблемы в зависимости от их масштаба.

Методы и подходы: мониторинг финансового состояния и внешних факторов, регулярная диагностика и оценка управленческих решений, анализ и оптимизация чистого денежного потока, оценка и использование страховых резервов, поиск альтернативных источников финансирования, анализ финансового потенциала и квалификации менеджеров.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Антикризисное управление» предполагает значительный объем самостоятельной работы. Она проводится на базе изучения доступных из списка основной и дополнительной литературы учебников и учебных пособий, а при их отсутствии – по другим источникам, в частности, по самостоятельно подобранным статьям из экономических журналов. Главный ориентир подготовки – круг вопросов, вынесенных на семинар, зачет.

В процессе преподавания дисциплины «Антикризисное управление» используются такие виды учебной работы, как семинары, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя

Методические рекомендации по проведению семинаров.

Семинары выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Порядок проведения семинара.

1. преподаватель предварительно сообщает обучающимся перечень вопросов, подлежащих рассмотрению на семинаре, и/или темы сообщений/докладов, а также перечень литературных/информационных источников, рекомендуемых для дополнительного углубленного изучения рассматриваемых на семинаре вопросов;

2. заслушивается заранее подготовленный одним или несколькими студентами доклад или сообщение, по завершении которого преподавателем организуется его обсуждение. Студенты вызываются к доске для решения задач для закрепления материала по теме семинара.

3. в ходе обсуждения докладов/выступлений, решения задач у доски преподаватель стимулирует возникновение дискуссии по обсуждаемым вопросам и ее реализацию в управляемых условиях

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Таблица 4. Содержание самостоятельной работы обучающихся

для очной формы обучения

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Кризисы в тенденциях макро-и микро- развития. Кризисы в тенденциях развития экономики. Кризисы в системе государственного управления.	15	Изучение теоретического материала, работа с кейсами, тест
Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.	15	Изучение теоретического материала, работа с ситуационными задачами
Тема 3. Реструктуризация организации. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Организационные преобразования в антикризисном управлении.	15	Изучение теоретического материала, работа с кейсами, тест
Тема 4. Риски в антикризисном управлении. Контроллинг в антикризисном управлении. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Человеческий капитал в антикризисном управлении	15	Изучение теоретического материала, работа с ситуационными задачами
Тема 5. Основные Психологические аспекты антикризисного управления. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении. Корпоративность в антикризисном управлении. Корпоративная культура. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.	15	Изучение теоретического материала, работа с ситуационными задачами
Тема 6. Финансовая стабилизация предприятия. Управление финансовыми рисками в системе антикризисного финансового управления	14	Изучение теоретического материала, работа с ситуационными задачами

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно

Учебным планом дисциплины «Антикризисное управление» письменные работы не предусмотрены.

Особое значение придается организации самостоятельной работы студентов.

При подготовке к каждому семинарскому занятию студент должен ответить задания, которые позволяют студентам применить полученные теоретические знания для анализа и обобщения пройденного теоретического материала.

Цель ситуационной задачи – краткая самостоятельная работа по конкретной тематике с использованием лекционного материала, основной и дополнительной литературы (в том числе найденной и подобранной индивидуально, не включенной в список источников данного практикума), приобретение тем самым профессиональных навыков, деловых коммуникаций и других полезных качеств, необходимых специалистам

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

В процессе преподавания дисциплины «Антикризисное управление» с целью формирования и развития требуемых компетенций обучающихся предусмотрено сочетание внеаудиторной работы с использованием следующих активных форм обучения: проведение деловых игр во время практических занятий; организация различных форм проведения дискуссий (круглых столов и т.д.); анализ практических ситуаций; ситуационный анализ – способ проверки знаний, позволяющий в условной обстановке решать конкретные реальные задачи. Одной из целей решения ситуационных заданий является выработка у обучаемых навыков в решении конкретных ситуаций; дискуссия – обсуждение какого-либо вопроса с намерением достичь взаимоприемлемого решения. Дискуссия является разновидностью спора, близка к полемике, и представляет собой серию утверждений, по очереди высказываемых участниками.

Лекционный материал содержит основные краткие сведения по рассматриваемой тематике. Призван помочь студентам усвоить фундаментальные знания, предлагаемые экономической наукой, и показать, как они могут быть использованы для понимания тех процессов, которые происходят как во всем мире, так и в России.

Таблица 5. Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Кризисы в тенденциях макро-и микро- развития. Кризисы в тенденциях развития экономики. Кризисы в системе государственного управления.	Интерактивная лекция	Фронтальный опрос, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.	Интерактивная лекция	Фронтальный опрос, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 3. Реструктуризация организации. Стратегия и	Интерактивная лекция	Фронтальный опрос,	Не предусмотрено

тактика в антикризисном управлении. Организационные преобразования в антикризисном управлении.		тематические дискуссии, выполнение ситуационных задач	
Тема 4. Риски в антикризисном управлении. Контроллинг в антикризисном управлении. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Человеческий капитал в антикризисном управлении	Интерактивная лекция	Фронтальный опрос, тематические дискуссии, выполнение ситуационных задач	Не предусмотрено
Тема 5. Основные Психологические аспекты антикризисного управления. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении. Корпоративность в антикризисном управлении. Корпоративная культура. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.	Интерактивная лекция	Фронтальный опрос, тематические дискуссии, выполнение ситуационных задач	Не предусмотрено
Тема 6. Финансовая стабилизация предприятия. Управление финансовыми рисками в системе антикризисного финансового управления	Интерактивная лекция	Фронтальный опрос, тематические дискуссии, выполнение ситуационных задач	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

- использование возможностей интернета в учебном процессе (использование сайта преподавателя (рассылка заданий, предоставление выполненных работ, ответы на вопросы, ознакомление обучающихся с оценками и т. д.));
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т. е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	<u>Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных</u>

	периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Антикризисное управление» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6. Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Кризисы в тенденциях макро-и микро-развития. Кризисы в тенденциях развития экономики. Кризисы в системе государственного управления.	ПК-1	Контрольные вопросы
Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного	ПК-1	Контрольные вопросы, кейс

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.		
Тема 3. Реструктуризация организации. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Организационные преобразования в антикризисном управлении.	ПК-1	Контрольные вопросы, тест
Тема 4. Риски в антикризисном управлении. Контроллинг в антикризисном управлении. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Человеческий капитал в антикризисном управлении	ПК-1	Контрольные вопросы, ситуационные задачи
Тема 5. Основные Психологические аспекты антикризисного управления. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении. Корпоративность в антикризисном управлении. Корпоративная культура. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.	ПК-1	Контрольные вопросы, тест
Тема 6. Финансовая стабилизация предприятия. Управление финансовыми рисками в системе антикризисного финансового управления	ПК-1	Контрольные вопросы, кейс, ситуационные задачи

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7. Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8. Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

При решении комплексной ситуационной задачи можно использовать следующие критерии оценки

Критерии оценивания результатов обучения при решении комплексной ситуационной задачи

5 «отлично» - дается комплексная оценка предложенной ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

4 «хорошо» - дается комплексная оценка предложенной ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

3 «удовлетворительно» - затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; выполнение заданий при подсказке преподавателя; затруднения в формулировке выводов.

2 «неудовлетворительно» - неправильная оценка предложенной ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий.

Критерии оценивания дискуссии:

- «отлично» – студент активно участвует в учебной дискуссии, умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности;
- «хорошо» – студент активно участвует в учебной дискуссии, умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности, но допускает отдельные неточности;
- «удовлетворительно» – студент не проявляет активности в дискуссии, не может теоретически обосновать некоторые выводы, в рассуждениях допускаются ошибки;
- «неудовлетворительно» – студент не участвует в дискуссии либо имеет лишь частичное представление о теме, в рассуждениях допускаются серьезные ошибки.

Критерии оценки теста

- «отлично» – правильных ответов от 90-100%;
- «хорошо» – правильных ответов от 70-90%;
- «удовлетворительно» – правильных ответов от 40-70%.
- «неудовлетворительно» – правильных ответов менее 40%.

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Кризисы в тенденциях макро-и микро- развития. Кризисы в тенденциях развития экономики. Кризисы в системе государственного управления.

Контрольные вопросы по теме 1.

1. Какую роль играют кризисы в социально-экономическом развитии?
2. Каковы сущность, цель, миссия, основной принцип и оценка эффективности государственного антикризисного управления рынками в переходной трансформирующейся экономике?
3. Каковы причины возникновения кризисов?
4. Что такое «провалы рынка» и каковы инструменты их государственного регулирования?
5. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
6. С помощью каких мер государство предоставляет предприятиям налоговый выигрыш для преодоления кризиса?

Входной контроль по понятиям антикризисного управления.

Примерная тематика докладов.

1. Специфика антикризисного финансового управления в цифровой экономике.
2. Резервы антикризисного управления предприятием в РФ в условиях цифровизации.
3. Критерии кризиса на предприятии.
4. Экономическое содержание понятия «банкротство предприятия».
5. Основные элементы государственного регулирования санации предприятия.
6. Особенности антикризисного менеджмента, его отличия от общего менеджмента.
7. Различие функций менеджера и антикризисного управляющего.

Тема 2. Кризисы в управлении организации. Кризисы и безопасность развития. Формирование и проявление антикризисного управления. Основные черты антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессе управления.

Контрольные вопросы по теме 2.

1. В чем вы видите различия между факторами, причинами и симптомами кризисов?
2. Как связаны между собой жизненные циклы организаций и организационные кризисы?
3. Что такое «парадокс Икара»?
4. Опишите типы организационных кризисов.
5. Дайте характеристику основным направлениям кадрового аудита организации.
1. Каковы задачи кадровой политики в условиях кризиса?
2. Как измерить и оценить текучесть кадров в организации?
3. Какие формы сопротивления персонала переменам вы знаете?

4. Каковы источники (причины) сопротивления переменам?
5. Какие факторы вызывают конфликты в организации?
6. Как можно классифицировать конфликты?
7. Как измерить и оценить взаимные отношения антикризисной команды и разных групп персонала организации?
8. Какими характеристиками должны обладать менеджеры антикризисной команды?
9. Какие методы управления сопротивлением персонала вы знаете?
10. Раскройте суть социально-психологических проблем управления персоналом в кризисных условиях.

Диагностика кризиса: сущность, задачи, цель, методы. Требования, предъявляемые к диагностированию.

Охарактеризуйте модель оценки финансового состояния с целью диагностики банкротства У. Бивера, выделите ее особенности и диапазон практического использования.

По приведенным формам бухгалтерской отчетности проведите оценку финансового состояния по модели У. Бивера.

Наименование показателя, тыс.руб.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	3 038	3 236	3 499
Итого по разделу I	3 038	3 236	3 499
II. Оборотные активы			
Дебиторская задолженность	12 544	11 921	15 401
Денежные средства и денежные эквиваленты	12 375	9 648	9 143
Итого по разделу II	24 920	21 569	24 544
БАЛАНС	27 958	24 804	28 043
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	10	10	10
Нераспределенная прибыль	27 744	24 579	27 914
Итого по разделу III	27 754	24 589	27 924
IV. Долгосрочные обязательства			
Итого по разделу IV	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	204	216	119
Итого по разделу V	204	216	119
БАЛАНС	27 958	24 804	28 043

Наименование показателя, тыс.руб.	За 2022 г.	За 2021 г.
Выручка	15 619	17 273
Себестоимость продаж	5 623	5 544
Валовая прибыль (убыток)	9 996	11 729
Коммерческие расходы	0	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	9 996	11 729
Доходы от участия в других организациях	0	0
Проценты к получению	471	439
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	(5 064)	(12 976)
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 403	(808)
Текущий налог на прибыль	(483)	(531)
Чистая прибыль (убыток)	4 920	(1 339)

Тема 3. Реструктуризация организации. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Организационные преобразования в антикризисном управлении.

Практическое упражнение по моделям банкротства «Альтма, Савицкая, Тишоу, Лис, Таффлер»

Индивидуальные практические задания:

- Изучите диагностику банкротства предприятия.
- Заполните таблицу, рассчитав показатели по «методике Альтмана» и сделайте соответствующий вывод по степени банкротства.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Средняя величина активов, тыс.руб.	2567610	2142543	2281123
2. Средняя величина оборотных активов, тыс.руб.	1755329	1441986	1430213
3. Чистая прибыль, тыс.руб.	-78654	30789	7896
4. Валовая прибыль, тыс.руб.	388943	569412	675195
5. Средняя величина собственного капитала, тыс.руб.	67628	88477	94423
6. Средняя величина заемного капитала, тыс.руб.	2434982	2564174	2178181
7. Выручка от продажи, тыс.руб.	2323265	2367446	2999252
8. K1, ед.			
9. K2, ед.			
10. K3, ед.			
11. K4, ед.			
12. K5, ед.			
13. Z – индекс Альтмана			
14. Значение	Z	Z	Z

Примерная тематика докладов:

Оценка платежеспособности предприятия: проблема эффективности критериев.

Прогноз финансового состояния предприятия и разработка путей его финансового оздоровления.

Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии.
 Виды обязательств предприятий.
 Причины увеличения убытков предприятия.
 Основные показатели эффективности деятельности предприятия.
 Роль мониторинга финансов в антикризисном управлении.
 Общая оценка имущества для целей антикризисного управления.
 Оценка собственных средств предприятия для целей антикризисного управления.

Тема 4. Риски в антикризисном управлении. Контроллинг в антикризисном управлении. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Человеческий капитал в антикризисном управлении

Контрольные вопросы по теме 4.

1. Из чего состоит управление инвестиционной деятельностью и по каким направлениям оно осуществляется?
2. Опишите этапы разработки инвестиционной стратегии организации.
3. Назовите источники формирования инвестиционных ресурсов организации. Каковы особенности формирования инвестиционных ресурсов в кризисной ситуации?
4. Какие задачи возложены на НИОКР в процессе антикризисного управления?
5. Что дает развитие территориальных кластеров предприятий?
6. Назовите проблемы стремительного роста организаций, которые могут вызвать кризисную ситуацию. Какие меры используются для разрешения этих проблем и предупреждения кризиса?
7. Что включает в себя качественная оценка риска?
8. Как можно классифицировать риски?
9. Какие вы знаете стратегии управления рисками?
10. Опишите инструменты анализа рисков.
11. Какие существуют количественные методы анализа рисков?

Расчетное задание 1. Определить объем производства, обеспечивающий рентабельность капитала 20%, если известно, что цена реализации единицы продукции составляет 800 руб.; удельные материальные затраты – 500 руб.; стоимость активов – 2000 тыс. руб.; общая сумма амортизационных отчислений – 150 тыс. руб.; общая сумма накладных расходов – 350 тыс. руб. Какой должна быть цена реализации единицы продукции для обеспечения прежнего размера целевой прибыли, если объем производства возрастет на 20%.

Расчетное задание 2. Известно, цена приобретения станка 500 тыс. руб., затраты на его транспортировку и монтаж составляют 20% от стоимости приобретения. Годовая норма амортизации – 10%. Определить: 1) остаточную стоимость всего станочного парка через 5 лет; 2) показатель фондорентабельности – при условии, что амортизационные отчисления составляют 20% в себестоимости продукции, а размер годовой выручки равен 3500 тыс. руб.

Расчетное задание 3. Собственные средства предприятия составляют 900 тыс. руб.; цена реализации единицы продукции – 4000 руб.; удельные условно-переменные затраты – 1800 руб.; общая сумма условно-постоянных затрат – 1800 тыс. руб.; рентабельность капитала – 20%. При каком уровне цены может быть достигнута рентабельность капитала, равная 30%, если объем производства и издержки останутся на прежнем уровне.

Расчетное задание 4. Годовой объем производства 500 единиц; цена единицы продукции – 120 руб.; себестоимость единицы продукции – 90 руб. (в том числе условно- 132 постоянные расходы составляют 40 %). Известно, что коэффициент эластичности спроса по цене составляет

1,2. Определить: безубыточный объем; рентабельность продукции и рентабельность продаж. Проанализировать, каким образом изменятся эти показатели, если цена возрастет на 5%.

Расчетное задание 5.

Предприятие за год выпустило 150 тыс. ед. продукции. Амортизационные отчисления за год составили 2550 тыс. руб. фондоотдача – 3 руб. Среднегодовая норма амортизации – 10% . Какова себестоимость единицы продукции, если известно, что рентабельность продаж составила 20%

Расчетное задание 6. На основании исходных данных, приведенных ниже, определить: показатели рентабельности, коэффициенты ликвидности и деловой активности. Исходные данные: денежные средства составляют 10 млн.руб., счета дебиторов – 30 млн.руб., товарно-материальные средства – 20 млн.руб., основные средства – 120 млн.руб., краткосрочные обязательства – 30 млн.руб., долгосрочные обязательства – 50 млн.руб., собственность компании – 100 млн.руб. Известно, что размер выручки от реализации составляет 100 млн.руб.; затраты на производство и реализацию продукции – 70 млн. руб.

Тема 5. Основные Психологические аспекты антикризисного управления. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении. Корпоративность в антикризисном управлении. Корпоративная культура. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.

Ситуационная задача. Коллектив предприятия «Чайковский текстиль» — большой и работоспособный, но мыслящий пока по-старому; знающие специалисты, которые не всегда реализуют себя; обыкновенные труженики, пытающиеся стать акционерами; люди, все душой болеющие за будущее предприятия; квалифицированные специалисты, которых необходимо дообучить. Структура проблем.

1. Угроза банкротства:
 - рост долгов;
 - большие затраты;
 - снижение объема реализации.
2. Неудовлетворительная финансовая система:
 - отсутствие финансового планирования и финансовой политики;
 - слабый контроль за финансами;
 - слишком большие затраты.
3. Отсутствие эффективной системы управления:
 - недостаток сильных менеджеров;
 - отсутствие четкой программы выхода из кризиса;
 - отсутствие комплексного планирования и прогнозирования;
 - замедление структурной перестройки;
 - недостаточная экономическая самостоятельность подразделений;
 - отсутствие работы на общую цель;
 - перебои в снабжении и обеспечении производства.
4. Проблемы маркетинга:
 - ориентация на экспорт;
 - недостаточно гибкая ассортиментная политика;
 - необходимо повышение потребительских качеств продукции;
 - необходима реорганизация службы маркетинга;
 - необходимо создание новой продукции и новых технологий под нее.

5. Производственно-технические проблемы:
 - большая доля старого и устаревшего оборудования;
 - недостаточное внедрение новых технологий под существующую продукцию;
 - отсутствие новых технологий под новую продукцию.
6. Проблемы управления персоналом:
 - незаинтересованность в результатах труда (слабая мотивация);
 - ухудшение социально-психологического климата;
 - необходимость в балансе интересов;
 - недостаточное развитие персонала, обучение.

Рассмотрим алгоритм разработки стратегии антикризисного управления, реализованный группой российских консультантов и специалистов на ЗАО «Чайковский текстиль».

Основной вклад в улучшение позиций предприятия связан с переходом на систему и технологию управления по результатам, которая обеспечивает повышение эффективности использования собственных ресурсов организации, включая активизацию и развитие его потенциала, в первую очередь инновационного. Необходимо создать схему стратегического управления изменениями, координирующего усилия всех подразделений и фокусирующего их на решении ключевых вопросов. Персонал настроен на достижение результатов работы в единой команде и на обучение.

Тема 6. Финансовая стабилизация предприятия. Управление финансовыми рисками в системе антикризисного финансового управления

Кейс. Антикризисная стратегия «агрессивного» роста концерна «Калина» на рынке косметики. Российский рынок косметики растет на 10—15% в год и, по оценкам экспертов, будет расти такими темпами еще как минимум в течение 5 лет. Так как рынок растет, все крупные мировые игроки появились на российском рынке.

Через несколько лет косметический рынок стабилизируется. Под натиском иностранных компаний доля российских производителей на нем может сократиться с 50 до 20—30%. Это стандартная ситуация для местных компаний в Европе. Понятно, что некоторые российские компании займут большую часть российской доли, остальные будут терять свои позиции на рынке. В такой ситуации концерн «Калина» купил 30% голосующих акций и уставного капитала немецкой косметической компании полного цикла Dr Scheller Cosmetics AG, израсходовав на это 8 млн евро. Россиян не смутили ни убыточность немецкой фирмы, ни слабость ее брендов на российском рынке, ни наличие сильных конкурентов. Руководство

«Калины» считает, что немецкая фирма органично дополняет бизнес концерна. Не придется самим запускать декоративную косметику, производство и продажа которой налажены у немцев, на что потребовались бы несколько лет и очень крупные вложения. Россияне не готовы покупать отечественную косметику в среднем ценовом сегменте, но покупают немецкую. Имея мощную сбытовую сеть и умея продвигать товары на российском рынке (мерчандайзинг, рекламу), «Калина» рассчитывает за три года сделать немецкие марки лидерами в своих сегментах российского рынка. Увеличить их продажи не только в России, но и на рынках СНГ, сделав немецкие косметические марки прибыльными. Через некоторое время немецкая компания займется распространением российской продукции в Европе через свои каналы распределения. Концерн «Калина» предлагает качественный товар, соответствующий всем европейским нормам и стандартам, по привлекательной цене. Небольшие партии косметики

«Калины» уже продаются в Германии, Греции и в странах Балтии. Стратегия «агрессивного роста» требует сосредоточения сил на маркетинге (укреплении брендов) и дистрибуции. Разработка новых продуктов и их производство осуществляются по аутсорсингу. Сегодня более половины продукции «Калины» выпускается по контракту на чужих мощностях, большей частью за рубежом: в Италии, Германии, Польше, Турции, Ирландии. Концерн поддерживает тесные отношения со всеми ведущими лабораториями мира, разрабатывающими рецептуры.

«Калина» наводит порядок в своем портфеле брендов. Из 100 своих локальных брендов она продала 70, 30 оставшихся она усиливает прежде всего интенсивной рекламой. «Калина» стремится занять новые сегменты рынка с помощью новых сильных брендов, не обязательно покупая или создавая их самостоятельно, но продавая. Сейчас у «Калины» 3% рынка. Стратегия концентрации на брендах, возможно, позволит ей занять стандартную долю крупного мирового игрока — 5— 10% рынка.

Проведите анализ развития «Калины» и сделайте прогноз следующего этапа его развития. Аргументируйте свой ответ.

Кейс. •Изучите виды конкуренции.

- Составьте таблицу со сравнительной характеристикой различных конкурентных преимуществ, отвечая на вопрос Как вы думаете, почему фирмам «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста- фирму «Адидас»?.

1. Для анализа необходимо воспользоваться моделью SWOT-анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — составить матрицу SWOT-анализа применительно к данной ситуации.

«Выжить в условиях высокой конкуренции»

Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени (80-х годов) занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области деятельности. Однако в 80-н годы ее потеснили новые конкуренты – фирмы «Найк» и «Рибок».

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Антикризисное управление»

1. Кризисы в социально-экономической системе. Классификация кризисов. Причины и последствия кризисов.
2. Сущность антикризисного управления. Основные подсистемы (элементы) механизма антикризисного управления.
3. Диагностика кризисов в процессах управления. Цель и задачи диагностики кризисов. Методология диагностики кризисов.
4. Признаки банкротства предприятия. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
5. Перечислите стадии процесса банкротства предприятия.
6. На какой официальный орган возложены функции «регулирующего» в процессах банкротства?
7. На каких стадиях процесса банкротства по действующему законодательству предусматривается заключение мирового соглашения?
8. Как Вы понимаете цель антикризисного управления предприятием?
9. В чем состоит сущность диагностики состояния предприятия?
10. Какие из факторов внутренней и внешней среды оказывают наибольшее влияние на

состояние предприятия?

11. Перечислите известные Вам виды диагностики предприятий с указанием задач.
12. Какие показатели в первую очередь характеризуют степень кризисности состояния предприятия?
13. Перечислите первоочередные меры применяемые при профилактике банкротства предприятия.
14. Дайте классификацию рисков и перечислите известные Вам методы оценки рисков.
15. Дайте краткое описание технологии выработки управленческих решений в кризисной ситуации.
16. Раскройте основные принципы, такого механизма сокращения персонала, как «аутплейсмент».
17. Перечислите основные этапы и фазы проведения «управленческой» реструктуризации.
18. Охарактеризуйте экономическую эффективность такой процедуры, как реструктуризация при выводе предприятия из кризиса
19. Какова процедура вмешательства внешнего управляющего в заключенные должником договоры (сроки; категории сделок; отказ; обращение в арбитражный суд; признание недействительности сделок)?

Таблица 9. Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК -1. Способен находить, анализировать и обрабатывать научную информацию в сфере экономики, а также основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты				
1.	Задание закрытого типа	1 Вставьте недостающее слово «Антикризисное управление организацией — дисциплина, знакомство с которой необходимо ... любого профиля деятельности» А. менеджерам; В. инженерам; С. бухгалтерам	А	2 минуты
2.		2 1. Дисциплина «Антикризисный менеджмент» позволяет узнать (выберите несколько вариантов) А. последовательность действий для диагностики предкризисного состояния, кризисных угроз и планирования антикризисной стратегии организации; В. этапы финансового учета и экономического анализа; С. основные типы стратегий выхода из кризиса и условия их применения; D. методы обнаружения слабых мест организации; Е. условия и эволюционные процессы возникновения финансов	А С D	2 минуты

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
3.		3 Какие из нижеперечисленных процедур являются оптимистическими? а) Конкурсное производство; б) Финансовое оздоровление в) Наблюдение г) Досудебная санация	В Д	2 минуты
4.		4 Совокупное влияние операционного и финансового рычагов измеряет _____ а) инвестиционную привлекательность компании; б) степень финансовой устойчивости компании; в) меру общего предпринимательского риска; г) конкурентную позицию предприятия.	В	2 минуты
5.		5 К факторам, определяющим ликвидность предприятия, относятся: а) точно определенная потребность в оборотных активах; б) оборачиваемость готовой продукции; в) срок хранения готовой продукции; г) структура оборотных активов.	А Б Г	2 минуты
6.	Задание открытого типа	Фазы классического экономического цикла	1. Подъем 2. Депрессия 3. Кризис 4. Оживление	5 минут
7.		Антикризисное управление – это управление ...	которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий	5 минут
8.		Представьте, что вы являетесь кредитным аналитиком банка. Перед вами стоит задача оценить кредитоспособность крупной производственной компании. Опишите шаги, которые вы предпримете для проведения всестороннего анализа её финансового положения и перспектив развития бизнеса.	1. Сбор и проверка исходной информации. 2. Анализ баланса 3. Анализ отчета о прибылях и убытках 4. Анализ движения денежных средств 5. Анализ долговой нагрузки 6. Оценка качества управления и рыночных позиций 7. Прогнозирование будущих показателей 8. Подготовка кредитного	20 минут

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			заклучения	
9.		Как рассчитывается средневзвешенная наценка?	Наценка средневзв = Доля1 x Наценка1 в% + Доля2 x Наценка2 в% + ... + Доля n x Наценка n в%.	10 минут
10.		В чем видел источник кризисов в общественном развитии К.Маркс	в частной собственности как источнике столкновения интересов	5 минут

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля).

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Промежуточная аттестация, с учетом сложившейся оценки в рамках текущего контроля, осуществляется преподавателем в форме экзамена. Текущий контроль – оценка работы на семинарских занятиях, работа в аудитории.

Оценивание студента на зачете по дисциплине (модулю)

Оценка экзамена (стандартная)	Требования к знаниям
5 отлично	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 хорошо	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 удовлетворительно	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 неудовлетворительно	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Преподаватель, реализующий дисциплину, в зависимости от уровня подготовленности обучающихся, может использовать иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

Общая оценка учебных достижений студента в семестре по учебному курсу определяется как сумма баллов, полученных студентом по различным формам текущего и промежуточного контроля в течение данного семестра

Успешность изучения каждого учебного курса в течение семестра оценивается, исходя из 100 максимально возможных баллов.

Общая оценка учебных достижений студента в семестре по учебному курсу определяется как сумма баллов, полученных студентом по различным формам текущего и промежуточного контроля в течение данного семестра

Независимо от набранной в семестре текущей суммы баллов обязательным условием перед сдачей зачета является выполнение студентом необходимых по рабочей программе для дисциплины видов заданий.

После окончания семестра студент, набравший менее 60 баллов, считается неуспевающим.

При неудовлетворительной сдаче экзамена или неявке по неуважительной причине на экзамен экзаменационная составляющая приравнивается к нулю (0). В этом случае студент в установленном в университете порядке обязан пересдать зачет.

Таблица 10

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Выполнение практических заданий	LMS Moodle «Цифровое обучение»	40	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			40	-
Блок бонусов				
2.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			10	-
Дополнительный блок				
4. ЭКЗАМЕН			50	
ИТОГО			100	-

Таблица 11 - Начисление бонусов

Показатель	Баллы
Активная работа студента на занятии, существенный вклад студента на занятии	+1
Участие с докладами на научных	

конференциях:	+1
-внутривузовской	+1
- городской	+1,5
-областной	+1,5
- региональной	+2
- международной	
Всероссийский тур предметной олимпиады (конкурса)	
- Призовое место	+2

Таблица 12 – Система штрафов

Показатель	Баллы
Опоздание (два и более)	-2
Нарушение учебной дисциплины	-2
Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие)	-1

Таблица 13 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература:

1. Кадровая политика и стратегии управления персоналом : учебник / Х.М. Бекмурзиева, Л.Н. Иванова-Швец, Е.В. Кузуб [и др.] ; под общ. ред. А.А. Литвинюка. — Москва : КноРус, 2022. — 339 с.
2. Гаман-Голутвина О.В., Государственное управление в условиях кризиса и санкционных ограничений: отечественный и зарубежный опыт : монография / Гаман-Голутвина О.В. и др. - М. : МГИМО, 2017. - 889 с.
3. Демчук О.Н., Антикризисное управление / Демчук О.Н. - М. : ФЛИНТА, 2017. - 251 с.
4. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебное пособие / Под ред., Кибанова А.Я. — Москва : Проспект, 2014. — 60 с.
5. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» и «Антикризисное управление»/ Тавасиев А.М., Мурычев А.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 543 с.—

8.2. Дополнительная литература

1. Аверина, Т. А., Баркалов, С. А. Антикризисное управление в структурных схемах: учебное пособие / Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022
2. Кузьминов А.В. Современные проблемы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Кузьминов А.В.— Электрон. текстовые данные.— Симферополь: Университет экономики и управления, 2019.— 48 с.—
3. Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Масалова Ю.А.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016.— 324 с.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

<i>Наименование ЭБС</i>
Цифровой образовательный ресурс IPRsmart: - ЭОР № 1 – программа для ЭВМ «Автоматизированная система управления цифровой библиотекой IPRsmart»;
Электронно-библиотечная система BOOK.ru https://book.ru
Образовательная платформа ЮРАЙТ, https://urait.ru/
Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех» https://biblio.asu.edu.ru <i>Учётная запись образовательного портала АГУ</i>
Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента» Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретённым на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог содержит более 15 000 наименований изданий. www.studentlibrary.ru <i>Регистрация с компьютеров АГУ</i>
Единое окно доступа к образовательным ресурсам – http://window.edu.ru
Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» http://zhit-vmeste.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Лекционные и практические занятия:

- Аудитория, оснащенная презентационной техникой: проектор, экран, компьютер (ноутбук), звуковые колонки, микрофон (в случае количества студентов более 80 человек);
- Рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет
- Для самостоятельной работы студенту предоставляется доступ к библиотеке, читальному залу, залу открытого доступа к сети Интернет, ПК.

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с

ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочесть задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).