Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ КемГУ
Дата и время: 2025-04-23 00:00:00
471086fad29a3b30e244c728abc3661ab35c9d50210dcf0e75e03a5b6fdf6436

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кузбасский гуманитарно-педагогический институт
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Кемеровский государственный университет»

Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ
Декан ФИМЭ
А.В.Фомина
«8» февраля 2024 г.

Рабочая программа дисциплины

К.М.07.05 «Антикризисное управление»

Направление

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Программа бакалавриата

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очная, очно-заочная

год набора 2022

Новокузнецк 2024

Оглавление

1 Цель дисциплины. 3
1.1 Формируемые компетенции 3
2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации. 4
3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины. 4
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. 7
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. 10
6.1.Примерные темы письменных учебных работ 10
6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации 14

1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы прикладного бакалавриата (далее - ОПОП): ПК-1.

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	-	ПК-1 Способен осуществлять организацию, координирование и документирование процесса управления отдельными бизнес-процессами и функциональными направлениями предприятия с применением эффективных методов воздействия на его риски в чрезвычайных и кризисных ситуациях

1.2. Индикаторы достижения компетенций

Таблица 2 – Дескрипторные характеристики компетенций**,** формируемых дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции по ОПОП	Дисциплины и практики, формирующие компетенцию по ОПОП
ПК-1Способен осуществлять организацию, координирование и документирование процесса управления отдельными бизнес-процессами и функциональными направлениями предприятия с применением эффективных методов воздействия на его риски в чрезвычайных и кризисных ситуациях	ПК-1.3 Способен применять эффективные методы воздействия на риски предприятия в чрезвычайных и кризисных ситуациях	К.М.07 Управление производственной деятельностью организации в условиях минимизации рисков К.М.07.01 Риск-менеджмент К.М.07.02 Документирование управленческой деятельности К.М.07.03 Производственный менеджмент К.М.07.04 Организация производства К.М.07.05 Антикризисное управление К.М.07.06 Оперативно-производственное планирование на предприятии К.М.07.ДВ.01.01 Корпоративное управление К.М.07.ДВ.01.02 Управление развитием компании К.М.10 Модуль практической подготовки в условиях профессиональной среды К.М.10.03(Пд) Преддипломная практика К.М.11 Государственная итоговая аттестация К.М.11.01(Д) Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

1.3. Знания, умения, навыки (ЗУВ) по дисциплине

Таблица 3 – Знания, умения, навыки, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции, закрепленные за дисциплиной	Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной
ПК-1Способен осуществлять организацию, координирование и документирование процесса управления отдельными бизнес-процессами и функциональными направлениями предприятия с применением эффективных методов воздействия на его риски в чрезвычайных и кризисных ситуациях	ПК-1.3 Способен применять эффективные методы воздействия на риски предприятия в чрезвычайных и кризисных ситуациях	**Знать:** – методы воздействия на риски предприятия в чрезвычайных и кризисных ситуациях. **Уметь:** – применять эффективные методы воздействия на риски предприятия в чрезвычайных и кризисных ситуациях **Владеть:** - навыками разработки антикризисных предложений для эффективного управления организацией.

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

Таблица 4 – 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	**ОЗФО**
1 Общая трудоемкость дисциплины	**144**	**144**
2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	**48**	**40**
Аудиторная работа (всего):	48	40
в том числе:		
лекции	16	16
практические занятия, семинары	32	24
практикумы		
лабораторные работы		
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)	60	68
4 Форма контроля - экзамен	36	36

3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины.
3.1 Учебно-тематический план

Таблица 5 - 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			ОЗФО			
			Аудиторн. занятия		СРС	Аудиторн. занятия		СРС	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.		
1	Кризис организации. Основные понятия и фазы	12	2	4	6	2	2	8	Устный опрос, решение задач
2	Оценка внешних кризисных явлений	24	2	8	14	2	4	18	Устный опрос, решение кейсов, решение задач
3	Диагностика неплатежеспособности и финансовый анализ состояния предприятия	24	4	8	12	4	6	14	Решение кейсов, задач
4	Банкротство организации.	12	2	4	6	2	4	6	Устный опрос, решение кейсов
5	Диагностика кризисных явлений внутренней среды.	12	2	4	6	2	2	8	Устный опрос, решение кейсов
6	Механизм антикризисного управления. Направления и стратегические альтернативы антикризисного управления	12	2	4	6	2	4	6	Устный опрос, решение кейсов
7	Риск-менеджмент и конфликты	12	2	4	6	2	2	8	Устный опрос, решение кейсов
	Промежуточная аттестация - ***экзамен***	36							
	Всего:	**144**	**16**	**32**	**60**	**16**	**24**	**68**	

3.2. Содержание занятий по видам учебной работы

Таблица 6 – 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.
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 ана-	Финансовый анализ состояния предприятия. Анализ данных бухгалтерского баланса организации.

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание занятия
	лиз состояния предприятия	
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 7.

Таблица 7- 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 8):

Таблица 8 - Оценка уровня сформированности компетенций в промежуточной аттестации

Критерии оценивания компетенции	**Уровень усвоения дисциплины и компетенций**	**Итоговая оценка**		**Сумма баллов по 100-балльной шкале**
		Экзамен /зачет с оценкой	**зачет**	
		Буквенный эквивалент / оценка	**Буквенный эквивалент**	
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен решать практические профессиональные задачи, допускает множественные существенные ошибки 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 существенных 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	Продвинутый	Отлично/ 5		86-100

практических профессиональных задач. Правильно интерпретирует полученные результаты и делает обоснованные выводы.				

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

5.1 Учебная 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 9).

Таблица 9 – 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;	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19

	- 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 (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 доведения услуги 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:

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

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:

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

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 оборачиваемости запасов	Выручка от продаж/Средняя величина запасов	Коз= стр.2110/(стр.1210нп.+ стр.1210кп.)*0,5

Коэффициенты деловой активности: коэффициент автономии (финансовой независимости), коэффициент капитализации, коэффициент обеспеченности собственными 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

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