

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  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«КЕМЕРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кузбасский гуманитарно-педагогический институт

Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета информатики,  
математики и экономики  
Фомина А. В.  
«12» февраля 2026 г.

### **Рабочая программа дисциплины**

#### **К.М.10.04 Антикризисное управление**

Специальность

**38.05.01 Экономическая безопасность**

Специализация

**Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

Программа специалитета

Квалификация выпускника  
*экономист*

Форма обучения  
*Заочная*

Год набора 2026

Новокузнецк 2026

## Оглавление

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Цель дисциплины .....                                                                                                  | 3  |
| Формируемые компетенции, индикаторы достижения компетенций, знания, умения, навыки .....                                 | 3  |
| 2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации. ....                         | 3  |
| 3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины.....                                                                 | 4  |
| 3.1 Учебно-тематический план .....                                                                                       | 4  |
| 4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации. .... | 5  |
| 5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины. ....                                | 6  |
| 5.1 Учебная литература .....                                                                                             | 6  |
| 5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....                                                    | 7  |
| 5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....                                    | 7  |
| 6 Иные сведения и (или) материалы.....                                                                                   | 8  |
| 6.1. Примерные темы письменных учебных работ .....                                                                       | 8  |
| 6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации .....                                             | 12 |

### 1 Цель дисциплины.

В результате освоения дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы специалитета (далее - ОПОП): ПК-3.

### Формируемые компетенции, индикаторы достижения компетенций, знания, умения, навыки

Таблица 1 – Индикаторы достижения компетенций, формируемые дисциплиной

| Код и название компетенции                                                       | Индикаторы достижения компетенции по ОПОП                                                                                                                                                                                                                                                                    | Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3. Способен организовывать финансовый мониторинг в целях ПОД/ФТ в организации | <p>ПК-3.1. Организует разработку правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ в организации.</p> <p>ПК-3.2. Осуществляет планирование деятельности в рамках выполняемых задач.</p> <p>ПК-3.3. Организует и координирует деятельность работников, находящихся в подчинении, для решения поставленных задач.</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сущность, инструменты и методы антикризисного управления;</li><li>- структуру и этапы кризиса;</li><li>- процесс антикризисного управления в организации;</li><li>- инструменты и методы мониторинга кризиса;</li><li>- структуру и содержание программы антикризисного управления;</li><li>- способы организации и координации деятельности работников в сфере антикризисного управления</li></ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- определять этап кризиса;</li><li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;</li><li>- формировать программу внедрения антикризисного управления;</li><li>- планировать деятельность в рамках выполняемых задач;</li><li>- организовывать и координировать деятельность работников, находящихся в подчинении.</li></ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- специальной терминологией антикризисного управления;</li><li>- методами оценки и финансового анализа;</li><li>- навыками разработки программ и проектов экономических антикризисного управления;</li><li>- методами планирования деятельности;</li><li>- методами организации и координации деятельности работников, находящихся в подчинении.</li></ul> |

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

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

| Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах  | Объём часов по формам обучения |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|
|                                                                                     | ОФО                            | ЗФО |
| 1 Общая трудоемкость дисциплины                                                     | 108                            | 108 |
| 2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего) |                                |     |
| Аудиторная работа (всего):                                                          |                                |     |
| в том числе:                                                                        |                                |     |
| лекции                                                                              | 16                             | 8   |
| практические занятия, семинары                                                      | 32                             | 8   |
| практикумы                                                                          |                                |     |

|                                                                                                                                                              |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| лабораторные работы                                                                                                                                          |    |    |
| курсовая работа                                                                                                                                              |    |    |
| Внеаудиторная работа (всего):                                                                                                                                |    |    |
| в том числе индивидуальная работа обучающихся с преподавателем                                                                                               |    |    |
| подготовка курсовой работы (проекта) /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 | 88 |
| 4 Промежуточная аттестация обучающегося – зачет с оценкой 9 семестр                                                                                          |    | 4  |

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

#### 3.1 Учебно-тематический план

| № недели п/п | Разделы и темы дисциплины<br><br>по занятиям                                                            | Общая трудоёмкость (всего час.) | Трудоемкость занятий (час.) |        |     |                   |        |     | Формы текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------|-----|-------------------|--------|-----|-----------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                         |                                 | ОФО                         |        |     | ОЗО               |        |     |                                                                 |
|              |                                                                                                         |                                 | Аудиторн. занятия           |        | СРС | Аудиторн. занятия |        | СРС |                                                                 |
|              |                                                                                                         |                                 | лекц.                       | практ. |     | лекц.             | практ. |     |                                                                 |
|              |                                                                                                         |                                 |                             |        |     |                   |        |     |                                                                 |
| 1            | Кризис организации. Основные понятия и фазы                                                             | 10                              | 2                           | 4      | 4   | 1                 | 1      | 10  | Устный опрос, решение задач                                     |
| 2            | Оценка внешних кризисных явлений                                                                        | 12                              | 2                           | 4      | 6   | 1                 | 1      | 10  | Устный опрос, решение кейсов, решение задач                     |
| 3            | Диагностика неплатежеспособности и финансовый анализ состояния предприятия                              | 20                              | 4                           | 8      | 10  | 2                 | 2      | 14  | Решение кейсов, задач                                           |
| 4            | Банкротство организации.                                                                                | 16                              | 2                           | 4      | 10  | 1                 | 1      | 14  | Устный опрос, решение кейсов                                    |
| 5            | Диагностика кризисных явлений внутренней среды.                                                         | 16                              | 2                           | 4      | 10  | 1                 | 1      | 14  | Устный опрос, решение кейсов                                    |
| 6            | Механизм антикризисного управления. Направления и стратегические альтернативы антикризисного управления | 16                              | 2                           | 4      | 10  | 1                 | 1      | 14  | Устный опрос, решение кейсов                                    |
| 7            | Риск-менеджмент и конфликты                                                                             | 16                              | 2                           | 4      | 10  | 1                 | 1      | 14  | Устный опрос, решение кейсов                                    |
|              | Промежуточная аттестация - зачет с оценкой                                                              |                                 |                             |        |     |                   |        | 4   |                                                                 |
|              | Всего:                                                                                                  | 108                             | 16                          | 32     | 60  | 8                 | 8      | 88  |                                                                 |

#### 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 4.

Таблица 4 - Балльно-рейтинговая оценка результатов учебной работы обучающихся по видам (БРС)

| Учебная работа (виды)                                                                    | Сумма баллов                         | Виды и результаты учебной работы                  | Оценка в аттестации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Баллы за освоение дисциплины (мин.- макс.) |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Очная форма обучения                                                                     |                                      |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |
| Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий) | 60                                   | Лекционные занятия (конспект) (12 занятий)        | 1 балл - посещение 1 лекционного занятия;<br>2 балла – активное участие в обсуждении лекционного материала с преподавателем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12 – 24                                    |
|                                                                                          |                                      | Практические занятия (16 занятий)                 | 1 балл - посещение 1 пр. занятия и выполнение задания на 51-65%<br>1,5 балла – посещение 1 пр. занятия и выполнение задания на 66-84%<br>2 балла – посещение 1 пр. занятия и выполнение задания на 85-100% и самостоятельность и существенный вклад на занятии в работу группы                                                                                                                                                                                          | 16 – 32                                    |
|                                                                                          |                                      | Подготовка индивидуального доклада с презентацией | 4 балла – подготовлен только доклад, дискуссия отсутствует<br>6 баллов – подготовлен доклад, студент участвует в дискуссии, тема интересна аудитории<br>8 баллов – подготовлен доклад, студент участвует в дискуссии, тема интересна аудитории, презентация содержит недостаточный объем информации по докладу<br>10 баллов - подготовлен доклад, студент участвует в дискуссии, тема интересна аудитории, презентация содержит достаточный объем информации по докладу | 4 – 10                                     |
|                                                                                          |                                      | Защита курсовой работы                            | 19 баллов (работа защищена на «удовлетворительно»)<br>26 баллов (работа защищена на «хорошо»)<br>34 балла (работа защищена на «отлично»)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 19 - 34                                    |
| Итого по текущей работе в семестре                                                       |                                      |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 51 – 100                                   |
| Промежуточная аттестация (экзамен)                                                       | 40 (100 % /баллов приведенной шкалы) | Вопрос 1                                          | 5 баллов (пороговое значение)<br>10 баллов (максимальное значение)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5 – 10                                     |
|                                                                                          |                                      | Вопрос 2                                          | 5 баллов (пороговое значение)<br>10 баллов (максимальное значение)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5 – 10                                     |
|                                                                                          |                                      | Практическое задание                              | 10 баллов (пороговое значение)<br>20 баллов (максимальное значение)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10 – 20                                    |
| Итого по промежуточной аттестации (экзамену) по приведенной шкале (20 б.)                |                                      |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 20 – 40 б.<br>(51 – 100%)                  |
| Суммарная оценка по дисциплине/ Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации          |                                      |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 51 – 100 б.                                |
| Заочная форма обучения                                                                   |                                      |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |
| Текущая учебная работа в семестре                                                        | 60                                   | Лекционные занятия (конспект)                     | 3 балла - посещение 1 лекционного занятия;<br>6 баллов – активное участие в обсуждении лекци-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 12 – 24                                    |

|                                                                                 |                                               |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)                          |                                               | (4 занятия)                                       | онного материала с преподавателем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                            |
|                                                                                 |                                               | Практические занятия<br>(3 занятия)               | 6 баллов - посещение 1 пр. занятия и выполнение задания на 51-65%<br>9 баллов – посещение 1 пр. занятия и выполнение задания на 66-84%<br>11 баллов – посещение 1 пр. занятия и выполнение задания на 85-100% и самостоятельность и существенный вклад на занятии в работу группы                                                                                                                                                                                       | 18 – 33                    |
|                                                                                 |                                               | Подготовка индивидуального доклада с презентацией | 4 балла – подготовлен только доклад, дискуссия отсутствует<br>6 баллов – подготовлен доклад, студент участвует в дискуссии, тема интересна аудитории<br>8 баллов – подготовлен доклад, студент участвует в дискуссии, тема интересна аудитории, презентация содержит недостаточный объем информации по докладу<br>10 баллов - подготовлен доклад, студент участвует в дискуссии, тема интересна аудитории, презентация содержит достаточный объем информации по докладу | 4 – 10                     |
|                                                                                 |                                               | Защита курсовой работы                            | 17 баллов (работа защищена на «удовлетворительно»)<br>26 баллов (работа защищена на «хорошо»)<br>33 балла (работа защищена на «отлично»)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 17 - 33                    |
| Итого по текущей работе в семестре                                              |                                               |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 51 – 100                   |
| Промежуточная аттестация (экзамен)                                              | 40<br>(100 %<br>/баллов<br>приведенной шкалы) | Вопрос 1                                          | 5 баллов (пороговое значение)<br>10 баллов (максимальное значение)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5 – 10                     |
|                                                                                 |                                               | Вопрос 2                                          | 5 баллов (пороговое значение)<br>10 баллов (максимальное значение)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5 – 10                     |
|                                                                                 |                                               | Практическое задание                              | 10 баллов (пороговое значение)<br>20 баллов (максимальное значение)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10 – 20                    |
| Итого по промежуточной аттестации (экзамену) по приведенной шкале (20 б.)       |                                               |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 20 – 40 б.<br>(51 – 100% ) |
| Суммарная оценка по дисциплине/ Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации |                                               |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 51 – 100 б.                |

## 5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

### 5.1 Учебная литература

#### Основная учебная литература

1. Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/6657>. - ISBN 978-5-369-01557-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2007877> – Режим доступа: по подписке.
2. Орехов, В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова, К.В. Балдин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 541 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1085324. - ISBN 978-5-16-018757-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2051467> – Режим доступа: по подписке.

### Дополнительная литература:

1. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - 4-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2022. - 251 с. - ISBN 978-5-9765-0224-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1874981>. – Режим доступа: по подписке.
2. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 214 с. - ISBN 978-5-394-04885-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082449> – Режим доступа: по подписке.
3. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0327-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832368> – Режим доступа: по подписке.

## 5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях КГПИ КемГУ:

| 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 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>402 Учебная аудитория (мультимедийная)</b> для проведения:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- занятий лекционного типа;</li><li>- семинарского (практического) типа;</li><li>- групповых и индивидуальных консультаций;</li><li>- текущего контроля и промежуточной аттестации.</li></ul> <p><b>Специализированная (учебная) мебель:</b> доска меловая, кафедра, столы, стулья.</p> <p><b>Оборудование:</b> стационарное - компьютер, проектор, акустическая система, доска интерактивная.</p> <p><b>Используемое программное обеспечение:</b> MS Windows (Microsoft Imagine Premium 3 year по лицензионному договору № 1212/KMP 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).</p> <p><b>Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.</b></p> | 654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19                                           |

## 5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

1. Административно-управленческий портал «AUP.RU»: [Электронный ресурс]: информационно-методический интернет-ресурс по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. – URL: <http://www.aup.ru>, свободный.
2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: [Электронный ресурс]: библиотека управления, публикации, семинары и конференции. – URL: <https://www.cfin.ru>, свободный.
3. Федеральный образовательный портал «ЭСМ: Экономика, Социология, Ме-

## **6 Иные сведения и (или) материалы.**

### **6.1. Примерные темы 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 стратегию, 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:

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

где  $Y_i$  - 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<br>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:

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

Форма для представления расчета показана ниже.

Расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана

| Показатель/<br>Фирма    | 1       | 2 | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | N |
|-------------------------|---------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Объем продаж, млн. руб. | A       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Доля рынка, в%          | B       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Квадрат доли рынка      | B*<br>B |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Индекс ННИ              |         |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |

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 точки 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                                                                               | Норматив |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Коэффициент текущей ликвидности    | Оборотные активы/Краткосрочные обязательства                                         | $K_{TL} = \text{стр.1200} / (\text{стр.1510} + \text{стр.1520})$                     | >2       |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) /Краткосрочные обязательства | $K_{абл} = \text{стр.1250} / (\text{стр.1510} + \text{стр.1520})$                    | >0,2     |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | (Оборотные активы- Запасы)/Краткосрочные обязательства                               | $K_{бл} = (\text{стр.1250} - \text{стр.1240}) / (\text{стр.1510} + \text{стр.1520})$ | >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     | $\text{Кодз} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{стр.1230нп.} + \text{стр.1230кп.})} * 0,5$ |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | Выручка от продаж/Средняя величина кредиторской задолженности | $\text{Кокз} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{стр.1520нп.} + \text{стр.1520кп.})} * 0,5$ |
| Коэффициент оборачиваемости запасов                    | Выручка от продаж/Средняя величина запасов                    | $\text{Коз} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{стр.1210нп.} + \text{стр.1210кп.})} * 0,5$  |

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                                                     | $\text{Кавт} = \frac{\text{стр.1300}}{\text{стр.1600}}$                      | $>0,5$   |
| Коэффициент капитализации                                     | (Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства)/Собственный капитал | $\text{Ккап} = \frac{(\text{стр.1400} + \text{стр.1500})}{\text{стр.1300}}$  | $<0,7$   |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | (Собственный капитал — Внеоборотные активы)/Оборотные активы                   | $\text{Косос} = \frac{(\text{стр.1300} - \text{стр.1100})}{\text{стр.1200}}$ | $>0,5$   |

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 SNW-анализ. 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 анализе 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

|                    |                             |                             |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                    | <i>Сильные стороны</i>      | <i>Слабые стороны</i>       |
| <i>Возможности</i> | Стратегические альтернативы | Стратегические альтернативы |
| <i>Угрозы</i>      | 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»*

### **6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации** Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 5 – Типовые (примерные) контрольные вопросы и задания

| Разделы и темы                                                             | Примерные теоретические вопросы                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кризис организации. Основные понятия и фазы                                | 1. Понятие и сущность кризиса<br>2. Сферы применения антикризисного управления<br>3. <u>Типология кризисов</u><br>4. <u>Признаки кризиса: распознавание и преодоление</u><br>5. <u>Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития</u>                                                         |
| Оценка внешних кризисных явлений                                           | 6. <u>Роль государства в антикризисном управлении</u><br>7. <u>Виды государственного регулирования кризисных ситуаций</u><br>8. <u>Общие и специфические внешние факторы рискованного развития организации</u><br>9. <u>Основные методики диагностирования и оценки внешних кризисных явлений</u>           |
| Диагностика неплатежеспособности и финансовый анализ состояния предприятия | 10. Понятие и виды неплатежеспособности<br>11. Платежные обязательства<br>12. Диагностика неплатежеспособности<br>13. Оценка основных финансовых показателей<br>14. Финансовый анализ состояния предприятия.                                                                                                |
| Банкротство организации                                                    | 15. Банкротство организации. Понятие и фазы.<br>16. Признаки и стадии банкротства.<br>17. Порядок установления банкротства предприятия.<br>18. Роль и деятельность арбитражного суда.<br>19. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.<br>20. <u>Ликвидация обанкротившихся предприятий.</u> |
| Диагностика кризисных явлений внутренней среды                             | 21. Выявление и формулировка проблем компании.                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Механизм антикризисного управления.</p> <p>Направления и стратегические альтернативы антикризисного управления</p> | <p>22. Понятие технологии антикризисного управления.</p> <p>23. Общая технологическая схема процесса управления. в кризисной ситуации.</p> <p>24. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.</p> <p>25. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.</p> <p>26. Общие направления антикризисного управления.</p> <p>27. <u>Роль стратегии в антикризисном управлении.</u></p> <p>28. Разработка антикризисной стратегии организации</p> <p>29. <u>Реализация выбранной антикризисной стратегии</u></p> <p>30. <u>Организация осуществления антикризисной стратегии</u></p> <p>31. Стратегические альтернативы АУ</p> <p>32. Тактические направления АУ</p> <p>33. Оценка эффективности направлений АУ</p>                                          |
| <p>Риск-менеджмент и конфликты</p>                                                                                    | <p>34. Природа и классификация управленческих рисков</p> <p>35. Антикризисное управление риском</p> <p>36. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении</p> <p>37. <u>Процессуальные характеристики конфликта</u></p> <p>38. <u>Антикризисное управление конфликтами</u></p> <p>39. <u>Конфликты в развитии организации</u></p> <p>40. <u>Антикризисные характеристики управления персоналом</u></p> <p>41. Система антикризисного управления персоналом</p> <p>42. Антикризисная политика в управлении персоналом</p> <p>43. Принципы антикризисного управления персоналом</p> <p>44. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении</p> <p>45. Модель менеджера антикризисного управления</p> <p>46. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении</p> |

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