

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

Б1.В.ДВ.09.02 Зарубежная практика антикризисного управления

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

Проектное государственное и муниципальное управление

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор 2024

Автор (ы)

Е.Я. Анисимов

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпряхкина, руководитель департамента

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	
6.1. Основная литература.....	29
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	29
6.4. Нормативные правовые документы.....	29
6.5. Интернет-ресурсы.....	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	30

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 «Зарубежная практика антикризисного управления» входит в блок дисциплин по выбору по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль: «Проектное государственное и муниципальное управление».

Целью изучения данной дисциплины является формирование способности разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития) с использованием современных методов управления проектом, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к их реализации с использованием современных инновационных технологий, способность осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Задачи освоения учебной дисциплины:

- формирование целостного представления об социально-экономические проекты (программы развития) с использованием современных методов управления проектом;
- формирование знаний в области определения рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к их реализации с использованием современных инновационных технологий;
- формирование навыков распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-4	Способен разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития) с использованием современных методов управления проектом, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к их реализации с использованием современных инновационных технологий, способность осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе делегирования	ПК-4.1. Умеет разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития) с использованием современных методов управления проектом, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к их реализации с использованием современных инновационных технологий, способность осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе делегирования	Знать: -причины и типологии кризисов -стадии развития экономического кризиса; -основные направления антикризисного управления в современных условиях; -основы законодательства о банкротстве; -основные процедуры банкротства; -отечественные и зарубежные методы диагностики несостоятельности организации Уметь: -определять причины кризисных состояний; -осуществлять диагностику неплатежеспособности; -анализировать состояние на всех стадиях антикризисного управления и судебных процедур; -применять теоретические исследования в реализации задач антикризисного управления; -распознавать стадии развития кризиса и принимать адекватные меры антикризисного управления; -применять методику сбора и подготовки данных для анализа финансового состояния организации Владеть: -навыки разработки антикризисных стратегий и

			финансового оздоровления предприятий; -навыки сбора, обобщения, систематизации и анализа фактических данных, формулирования задач в соответствующей области деятельности и разработки методов их выполнения; -навыки оценки финансового состояния и платежеспособности организации; -методы антикризисного управления и процессами развития организации; -навыки распознавания стадии развития кризиса; -навыки менеджера в сфере управления организациями
--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 «Зарубежная практика антикризисного управления» входит в блок дисциплин по выбору по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль: «Проектное государственное и муниципальное управление» изучается на 4 курсе, в 7 семестре и общая трудоемкость составляет 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области менеджмента, теории организации, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора диагностических методик, исследования организационных проблем.

Дисциплина реализуется параллельно с изучением финансового менеджмента, управления персоналом организации, управления проектами.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу составляет: 16ч. – лекции, 36ч. – семинары, 2ч – контроль самостоятельной работы студента, 54ч. -самостоятельная работа студента. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Понятие и сущность антикризисного управления	16	2		4		10	Д
Тема 2	Кризисы в развитии социально-экономических систем	22	2		8		12	О, З
Тема 3	Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций	24	4		8		12	Д, З
Тема 4	Банкротство и реструктуризация предприятий	24	4		8		12	З, О, Э
Тема 5	Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства	24	4		8		12	О, З
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		144	16		36	2	58	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Понятие и сущность антикризисного управления	20	2		2		16	Д
Тема 2	Кризисы в развитии социально-экономических систем	18			2		16	О, З
Тема 3	Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций	22	2		4		16	Д, З
Тема 4	Банкротство и реструктуризация предприятий	22	2		4		16	З, О, Э
Тема 5	Совершенствование управления	24	2		4		18	О, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	организацией в целях снижения риска банкротства							
	Промежуточная аттестация	36						Экзамен
	Всего:	144	8		16	4	82	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З).

Таблица 3.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Понятие и сущность антикризисного управления	Ключевые проблемы антикризисного управления; концепция антикризисного управления; предмет, основные категории, методы антикризисного управления; взаимодействие курса с другими научными дисциплинами; Антикризисное управление на различных уровнях управления. Система и механизм антикризисного управления. Принципы антикризисного управления организацией. Этапы антикризисного управления.
Тема 2	Кризисы в развитии социально-экономических систем	Понятие и сущность кризисов. Классификация кризисов. Этапы возникновения кризисов. Виды, фазы и циклы кризиса в организации. Кризисы в социально-экономическом развитии.
Тема 3	Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций	Цели и задачи финансового оздоровления организации. Организационно-структурные, производственные, экономические, финансовые и социальные меры по выводу из кризисного состояния организаций. Мероприятия по увеличению доходов и снижению кредиторской задолженности организации. Содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации.

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 4	Банкротство и реструктуризация предприятий	<p>Значение процедур банкротства для разрешения кризисных ситуаций в организациях. Стадии банкротства.</p> <p>Экономические и юридические аспекты процедуры банкротства организаций.</p> <p>Виды банкротств организаций: реальные, временные или условные, преднамеренные и фиктивные. Внешние (экономические, государственные, отраслевые, политэкономические, стихийные) и внутренние (операционные, кадровые, инвестиционные, финансовые) факторы, обуславливающие ухудшение финансового положения организации. Внутренние и внешние связи организации и их значение для сохранения устойчивого финансового положения организации.</p>
Тема 5	Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства	<p>Изменение структуры аппарата управления организацией. Функции и ответственность аппарата управления организацией.</p> <p>Совершенствование управления на предприятии в целях снижения риска банкротства. Изменение структуры управления. Функции и ответственность аппарата управления организацией по предупреждению банкротства</p> <p>Рост профессионализма менеджеров как одно из важных условий эффективности работы организации.</p> <p>Совершенствование форм и методов управления персоналом</p>

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Зарубежная практика антикризисного управления» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), дискуссия (Д), задание (З)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1 «Понятие и сущность антикризисного управления»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Антикризисное управление. Предпосылки развития антикризисного управления.
- Направления антикризисного управления.
- Кризисные факторы.

Тема 2 «Кризисы в развитии социально-экономических систем»

Опрос:

- Раскройте сущность кризиса.
- Каковы факторы кризиса.

- Определите симптомы кризиса.
- Типология кризисов.
- Назовите причины кризиса.
- В чем состоят последствия кризиса.
- Охарактеризуйте этапы кризиса.

Задание: Теории экономических кризисов

Раскройте один из подходов к пониманию экономических циклов и кризисов.

Тема 3 «Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Технологии антикризисного управления: методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования и на уровне организации.
- Диагностика кризисов в организации: методы и инструменты.
- Группы показателей, сигналов о нарастании угроз.
- Методы преодоления финансового кризиса в организации.

Задание:

На занятии разрабатывается стратегия предупреждения кризисного состояния организации.

Тема 4 «Банкротство и реструктуризация предприятий»

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам разрабатывают процедуры банкротства организации.

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Основные причины неплатежеспособности организаций.
- Основные положения Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
- Недостатки и пробелы правового обеспечения антикризисного управления.
- Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требования кредиторов.
- Вопросы, на которые дает ответы анализ финансово-экономической деятельности предприятия.

Эссе: Опишите конкретный пример банкротства организации.

Тема 5. «Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства»

Опрос:

- Определите особенности кадровой политики на кризисном предприятии.
- Меры по финансовому оздоровлению предприятия на разных этапах его функционирования.

Задание: Выделите наиболее серьезные проблемы, препятствующие развитию российского бизнеса, обоснуйте ответ:

- а) отсутствие инвестиций;
- б) административные барьеры и коррупция;
- в) инфляция;
- г) низкая платёжеспособность населения.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Антикризисное управление» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенции ПК-8 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки навыков практического применения методов антикризисного управления – практико-ориентированные задания.

Перечень вопросов к экзамену по «Зарубежная практика антикризисного управления»

1. Актуальность антикризисного управления в современной экономической ситуации в России.
2. Теория кризисов.
3. Кризисы в социально-экономических системах.
4. Социальные кризисы.
5. Макроэкономические кризисы.
6. Кризисные явления в экономике Российской Федерации.
7. Экологические кризисы, влияние на мировую экономику.
8. Финансовые кризисы в работе предприятия.
9. Кризис инфраструктуры предприятия.
10. Понятие «симптомы», «факторы», «причины» кризисов.
11. Циклы в управлении.
12. Диагностика и прогноз как средства антикризисного анализа организации.
13. Диагностика банкротства организации.
14. Экономические методы государственного воздействия на кризисные предприятия и отрасли экономики.
15. Показатели состояния устойчивости предприятия.
16. Диверсификация как антикризисная мера.
17. Диагностика финансового состояния предприятия.
18. Технологии антикризисного управления.
19. Деятельность и компетенции антикризисного менеджера.

Тест по дисциплине «Антикризисное управление»

1. Под кризисом принято понимать
 1. повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности
 2. крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде
 3. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
2. Экономический цикл – это
 1. повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности
 2. крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде
 3. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
3. Жизненный цикл организации включает такие этапы, как
 1. создание, рост, стабилизация, спад, ликвидация

2. рождение, детство, юность, зрелость, старость
3. кризис, депрессия, оживление, подъем

4. Виды экономических циклов -
 1. детерминированные, стохастические
 2. нерегулярные, циклические
 3. экзогенные (внешние), эндогенные (внутренние)

5. Кризисы, охватывающую всю социально-экономическую систему, называются
 1. производственными
 2. общими
 3. объективными
 4. произвольными

6. Известный русский экономист Н.Д.Кондратьев придерживался теории
 1. регуляции
 2. «длинных волн»
 3. нововведений
 4. диспропорциональности

7. Причины кризиса не зависящие от предприятий, или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени – это причины
 1. внешние
 2. внутренние
 3. качественные
 4. количественные

8. Причины кризиса, возникшие в результате деятельности самого предприятия, - это причины
 1. внешние
 2. качественные
 3. количественные
 4. внутренние

9. Причина кризиса – это
 1. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
 2. событие или явления, вследствие которых наступает кризис
 3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

10. Симптомы кризиса – это
 1. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
 2. событие или явления, вследствие которых наступает кризис
 3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

11. Фактор кризиса – это
 1. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации
 2. событие или явления, вследствие которых наступает кризис

3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

12. Антикризисное управление организацией – это

1. вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена

2. вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями

3. вид управленческой деятельности по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии

13. Несостоятельность (банкротство) предприятия – это

1. переход имущества от собственника к другим лицам при отсутствии юридических оснований к этому

2. неспособность удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей

3. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

14. Банкротство с экономической точки зрения – это

1. изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами

2. возможность решения острых конфликтов при невозврате организацией-должником денежных средств кредитору

3. следствие плохого учета рисков при неумелом руководстве организации

15. Банкротство с юридической точки зрения – это

1. изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами

2. возможность решения острых конфликтов при невозврате организацией-должником денежных средств кредитору

3. следствие плохого учета рисков при неумелом руководстве организации

16. Для анализа финансового состояния организации с целью выявления (отсутствия) признаков банкротства необходима информация о

1. поставщиках, конкурентах, потребителях, посредниках

2. имуществе должника, дебиторах и кредиторах, задолженности перед бюджетом и фондами

3. конъюнктуре рынка, действиях правительства, политическом климате

17. Правами на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании банкротом обладают

1. дебитор, конкурсный кредитор, уполномоченные органы

2. дебитор, конкурсный кредитор, налоговые органы

3. организация-должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы

18. Процедуры банкротства по видам можно разделить на

1. наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление

2. конкурсное производство, реорганизация юридического лица

3. досудебные, судебные, внесудебные

19. Реорганизационные процедуры банкротства можно разделить на

1. наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление

2. конкурсное производство, реорганизация юридического лица

3. досудебные, судебные, внесудебные

20. Ликвидационные процедуры банкротства можно разделить на

1. наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление
2. конкурсное производство, реорганизация юридического лица
3. досудебные, судебные, внесудебные

21. Процедура наблюдения проводится в срок до

1. 3 месяцев
2. 7 месяцев
3. 18 месяцев

22. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать

1. 12 месяцев
2. 18 месяцев
3. 24 месяцев

23. Конкурсный управляющий для организации работы по ликвидации предприятия назначается судом

1. верховным
2. арбитражным
3. народным
4. третейским

24. Наблюдение – это

1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц

2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния

3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления

4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

25. Санация – это

1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц

2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния

3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления

4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

26. Мировое соглашение – это

1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц

2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния

3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления

4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

27. Конкурсное производство – это

1. возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона путем волеизъявления участвующих лиц

2. процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния

3. реорганизационная процедура передачи собственности должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления

4. ликвидационная процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

28. Дебиторская задолженность – это

1. задолженность данной организации другим организациям, лицам и государству

2. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации

3. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации и задолженность данной организации другим организациям, лицам и государству

29. Кредиторская задолженность – это

1. задолженность данной организации другим организациям, лицам и государству

2. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации

3. задолженность других организаций, лиц и государства данной организации и задолженность данной организации другим организациям, лицам и государству.

Практико-ориентированные задания

1.1. Кейс Покупка активов Daewoo Motors

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов.

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский,

польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южно-азиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому

Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

История кризиса

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась

реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «Авто ЗАЗ Daewoo», заводы в Польше (FSODaewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации.

Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank.

На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".

Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

Меры по выведению компании из кризиса

В1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.

Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai

Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов.

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании.

В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM

напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и зарубежом составит около 5 миллиардов долларов.

Вопросы к кейсу:

- Назовите основные причины банкротства компании.
- Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
- С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании.
- Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

1.2. Кейс Продаем бизнес

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.

Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

Каждый за себя

Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевого участия свою компанию – «Без Алко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиа планирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «Без Алко групп» довольно быстро встал вопрос утоления кадрового дефицита в самой доходо-образующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент с чел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее

воспитывать собственных специалистов, нежели обращаться в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты. Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-холаРус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «Без Алко групп».

Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировав его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «Без Алко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

Новый сотрудник

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

Уход Грина из «Без Алко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из «Без Алко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по неофициальным данным» «Без Алко» скоро развалится на части, «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового специалиста из «Без Алко» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упряма.

Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие

отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого зависела судьба всей компании «Без Алко групп» в целом.

Вопросы к кейсу:

- Какого характера кризис охватил компанию «Без Алко»?
- Каковы причины кризиса?
- Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании?
- Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?
- Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлечь опытные старые кадры компании «Без Алко»?
- Какие меры Вы можете предложить для компании «Без Алко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

1.3. Кейс Качество мебели и продажи

Предприятие до реструктуризации

Львовская мебельная фабрика "Карпаты" была основана в 1962 году как государственная компания. В 1993 году компания была приватизирована и преобразована в акционерную компанию. Существующим и бывшим работникам фабрики в настоящий момент принадлежит 100% акций.

Компания производит мебель из ДСП, в частности стенки, журнальные столики и мягкую мебель, в основном софы, на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях Львова – для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Большинство оборудования соответствует оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции фабрики мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую в магазине компании. Сбыт в основном ведется на Украине. Прежде осуществлялся экспорт продукции в Россию, но независимо от рыночных условий и конкурентоспособности был прекращен вследствие протекционистских мер России и административного упрямства Украины.

Мебельная промышленность Украины особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужили зарубежные конкуренты, особенно в Западной Украине, где население отправлялось покупать мебель через границу в Польшу.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция, хотя определенную роль начинают играть украинско-зарубежные совместные предприятия. Для низшей категории рынка, где и находятся "Карпаты", рынок более узок по экономическим причинам.

Персонал компании сократился примерно с 2.000 человек на начало 1995 года до 650 работающих на момент завершения проекта. Скорее всего, сокращение занятых продолжится, даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

За последние три года продажи постоянно сокращались, и на момент прибытия консультантов компания в техническом плане оказалась банкротом.

Диагноз, поставленный консультантами

Рынок и продажи

Δ Качество продукции

Сразу после прибытия в компанию консультанты установили, что качество продукции было очевидно плохим, даже по украинским стандартам. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро белела, были заметны слои разных цветов

там, где изделия подкрашивались; на готовой продукции видны рабочие метки и так далее. Причины такого низкого качества обуславливались различными факторами:

- использование сырья плохого качества;
- производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия;
- при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза;
- рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ;
- стандарты измерения уровня качества были низкими, так что плохое качество по рыночным стандартам считалось приемлемым по принятым стандартам компании.

Δ Методы продаж

На момент приезда консультантов не был организован отдел продаж/маркетинга, и руководство не осознавало в этом никакой необходимости. Отсутствовала документация о клиентах, торговым агентам не предоставлялось никакой самостоятельности в поиске клиентов, а они и не стремились проявлять инициативу. В установлении цены на продукцию не наблюдалось никакой гибкости, каждый раз клиентов посещали разные торговые агенты; отсутствовало понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка); отсутствовала система поощрений, побуждающая торговых агентов добиваться хороших результатов в сборе задолженностей, сотрудники всех уровней управления не имели никакого понятия о формировании отношений "клиент-поставщик" в рыночных условиях и т.д. Поэтому необходимым стало создание отдела маркетинга с профессиональным персоналом.

Δ Дизайн

Существующий ассортимент продукции необходимо было прекратить продавать, поскольку:

- дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией, в основном польской на этом секторе рынка;
- продукция была громоздкой, стенка из одной части занимала всю стену квартиры, не было возможности покупать отдельные модули мебели, и она не соответствовала покупательным требованиям данного сегмента рынка. Требовались более мелкие, дешевые и модульные изделия.

Себестоимость продукции

Себестоимость продукции была достаточно высока, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин тому явились:

•высокая цена и низкое качество сырья

Так как у компании не было достаточных средств для закупки сырья, ей оставалось осуществлять бартерные сделки. Это в свою очередь ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

•энергозатратные процессы

Эти процессы одинаковы для всех фабрик бывшего Советского

Союза, где энергия была дешевой, но поставки необходимого сырья были ненадежны. Технологические процессы должны были приспособиться к данным условиям, что при нынешней высокой стоимости энергии приводит к большим затратам. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

•сомнительная необходимость некоторых производственных этапов.

Например, фанера для отделки обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшение качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

•неадекватное оборудование

Хотя большинство оборудования было аналогичным западному, некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром близлежащей макаронной фабрики. Надо ли говорить, что экономическая эффективность котельных при слабой нагрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления одной детали и не могли быть приспособлены к другому производству.

•некоторые дорогостоящие производственные процессы

Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство на западной фирме, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

Управление трудовыми ресурсами

Как и на большинстве бывших советских предприятий, процесс принятия решений был централизованным и большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж/маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности. К сожалению, в данном конкретном случае и, несмотря на некоторые позитивные аспекты данного подхода, он имеет недостаток, поскольку перечисленные должности требуют специалистов высокой квалификации, которых среди сотрудников компании не было. Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом уделялось чрезмерное внимание знанию производственных технологий.

Финансовая ситуация

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться незадолго до прибытия консультантов. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, что является естественным в стране, где бушевала инфляция, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными другим, более дешевым, лучшим и, в основном, иностранным изделиям. К концу 1995 года складские запасы, вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения, предприятие обанкротилось в 1995 году. Государство, как основной кредитор, прибегало к блокированию банковских счетов, тем самым ускоряя финансовую кончину компании. Компания пыталась разрешить эту проблему все чаще и чаще прибегая к бартерным сделкам, которые не требовали банковских расчетов, но приводили к повышению стоимости производства. Более того, финансовый кризис рассматривался как временное явление, и не было проведено крайне важного глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла производить закупки сырья для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, а также отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

Неэффективные системы учета и определения себестоимости

Это является общей проблемой для всех украинских компаний. Так как первичной целью бухгалтерского учета является расчет налогов, подлежащих уплате, и эти процедуры тщательно регулируются Министерством финансов, независимо от мнения руководства компании, то все это приводит к тому, что отчетность теряет всяческий реальный смысл, и нет никакой возможности использовать данные учета с целью принятия управленческих решений.

Роль акционеров

Ситуация также осложнялась тем фактом, что компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны у работников-акционеров. Хотя может быть администрация и не осознавала полного масштаба проблем предприятия, необходимость серьезных изменений для нее была очевидной, в особенности, это касалось контроля качества продукции и количества занятых на производстве, тем не менее, администрация не хотела навязывать предложения новым работникам-акционерам.

Вопросы к кейсу:

- Выявите основные причины банкротства мебельной фабрики.
- Определите проявления этого банкротства.
- Предложите пути выхода из состояния банкротства данного предприятия.
- Какие профилактические антикризисные меры были бы уместны для данного предприятия с тем, чтобы оно не оказалось в состоянии банкротства?

Шкала оценивания устных ответов на экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
	5	Личностные качества	Ярко выражены
		Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
5	Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы	
	Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества	
	5	Знания по всем поставленным вопросам	Систематизированные, глубокие и полные

		в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	4	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
		Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
		Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	3	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
		Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
		Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий

	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий
--	---	--	---

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине ««Антикризисное управление»» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:
 - ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)
2. Базовый уровень формирования компетенций:
 - доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
 - задания (1 академический час письменно);
3. Продвинутый этап формирования компетенций:
 - участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)
 - письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

- 1) преподавателем
 - оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;
- 2) группой
 - в ходе обсуждения представленных материалов;
- 3) студентом лично
 - путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе МАБиУ.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали ИТ-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при её решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины ««Антикризисное управление»» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1 «Понятие и сущность антикризисного управления»

Подготовиться к дискуссии по вопросам:

- Антикризисное управление. Предпосылки развития антикризисного управления.
- Направления антикризисного управления.
- Кризисные факторы.

Тема 2 «Кризисы в развитии социально-экономических систем»

Выполнить задание: Теории экономических кризисов

Раскройте один из подходов к пониманию экономических циклов и кризисов.

Тема 3 «Система мер предупреждения и вывода из кризисного состояния организаций»

Подготовиться к дискуссии по вопросам:

- Технологии антикризисного управления: методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования и на уровне организации.
- Диагностика кризисов в организации: методы и инструменты.
- Группы показателей, сигналов о нарастании угроз.
- Методы преодоления финансового кризиса в организации.

Тема 4 «Банкротство и реструктуризация предприятий»

Подготовиться к дискуссии по вопросам:

- Основные причины неплатежеспособности организаций.
- Основные положения Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».
- Недостатки и пробелы правового обеспечения антикризисного управления.
- Порядок ликвидации юридического лица при условии достаточности имущества для удовлетворения требования кредиторов.

- Вопросы, на которые дает ответы анализ финансово-экономической деятельности предприятия.

Напишите эссе: Опишите конкретный пример банкротства организации.

Тема 5. «Совершенствование управления организацией в целях снижения риска банкротства»

Подготовиться к опросу по вопросам:

- Определите особенности кадровой политики на кризисном предприятии.

- Меры по финансовому оздоровлению предприятия на разных этапах его функционирования.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Черненко, В. А. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 409 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4888-2.

2. Коротков, Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в эбс : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 406 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8395-1.

6.2. Дополнительная литература.

1. Антикризисное управление производством и персонал. Учебное пособие. Гарий Шепеленко, Юлия Чернышева. Издательство: Феникс. Серия: Высшее образование; 2015

2. Антикризисное управление. Наталья Круглова. Издательство: КноРус. Серия: Бакалавриат; 2013 г.

3. Антикризисное управление. Учебник. Анатолий Зуб. Издательство: Юрайт. Серия: Бакалавр. Базовый курс; 2014 г.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. проф. Э.М.Короткова.- 2-е изд. доп. и перераб.- М.: ИНФРА-М, 2010. - 620 с

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Абитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; Ч. 2 от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ

3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ

4. Закон РФ «О безопасности» от 5 марта 1992 года N 2446-1 (в ред. Закона РФ от 25.12.1992 N 4235-1, Указа Президента РФ от 24.12.1993 N 2288, Федерального закона от 25.07.2002 N 116-ФЗ).

5. Федеральный закон от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

6. Федеральный закон от 30 декабря 2008 года № 296-ФЗ «Изменения в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)».

7. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. N 365 «Об утверждении положения о

проведении проверки деятельности саморегулируемой организации арбитражных управляющих регулирующим органом».

8.Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. N 366 «Об утверждении правил проведения саморегулируемой организацией арбитражных управляющих проверки деятельности своих членов».

9.Постановление Правительства РФ от 9 июля 2004 г. N 344 «Об утверждении временного положения о размещении и расходовании средств компенсационных фондов саморегулируемых организаций арбитражных управляющих».

10.Постановление Правительства РФ № 367 от 25.06.2003 г. «Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа».

11.Приказ ФСФО России от 23 января 2001 г. N 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организации».

12.Указ Президента РФ «О продаже государственных предприятий – должников» (в ред. Указов Президента РФ от 05.10.2002 N 1129, от 21.10.2002 N 1209).

13.Указ Президента РФ от 10 января 2000 г. N 24 «Концепция национальной безопасности Российской Федерации».

6.5.Интернет-ресурсы, справочные системы.

www.kremlin.ru – Официальный сайт Президента Российской Федерации.

www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.

www.gov.ru – Сервер органов государственной власти РФ.

www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы РФ.

www.council.gov.ru - Официальный сайт Совета Федерации.

www.rg.ru – Официальный сайт Российской Газеты.

www.gks.ru - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

www.economy.gov.ru - Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации.

www.minregion.ru – Официальный сайт Министерства регионального развития Российской Федерации.

www.ksrf.ru – Официальный сайт Конституционного Суда Российской Федерации.

www.vsrfr.ru – Официальный сайт Верховного Суда Российской Федерации.

www.scrf.gov.ru – Официальный сайт Совета Безопасности Российской Федерации.

www.cikrf.ru - Официальный сайт Центральной избирательной комиссии Российской Федерации.

www.ach.gov.ru – Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации.

www.genproc.gov.ru - Официальный сайт Генеральной прокуратуры Российской Федерации.

www.programs.gov.ru – Портал государственных программ Российской Федерации.

www.ar.gov.ru – Портал административной реформы.

www.consultant.ru – Официальный сайт компании «Консультант Плюс».

www.garant.ru – Официальный сайт компании «Гарант».

9.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Российское образование. [Электронный ресурс]. <http://www.edu.ru/>

2. Глоссарий.ру. [Электронный ресурс]:<http://www.glossary.ru/>.

3. Гуманистика. [Электронный ресурс] <http://www.humanistica.ru/>

4. Кирилл и Мефодий. [Электронный ресурс] <http://www.km.ru/>

5. Классические словари. [Электронный ресурс] <http://www.rambler.ru/dict/>

6. Мир энциклопедий. [Электронный ресурс] <http://www.encyclopedia.ru/>

7. Российская государственная библиотека. [Электронный ресурс].<http://www.rsl.ru>

8. Библиотека популярных текстов. [Электронный ресурс]. <http://www.saslib.ru>.

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)
10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

- Лингафонный кабинет;
- Спортивный зал;
- Фитнес-зал;
- Зал тяжелой атлетики;
- Библиотека;
- Читальный зал;
- Конференц-зал;
- Актовый зал