Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра управления персоналом и экономической теории

УТВЕРЖДАЮ:
Директор Института управления и государственной службы
_____Р.Г. Харьковский
(подпись)
25 апреля 2023 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СЕРВИСЕ»

По направлению подготовки 43.04.01 Сервис
Магистерская программа: «Управление процессами обслуживания»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Антикризисное управление в сервисе» по направлению подготовки 43.04.01 Сервис. – 30 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Антикризисное управление в сервисе» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 43.04.01 Сервис (утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 8 июня 2017 г. № 518, с изменениями и дополнениями от 8 февраля 2021 г.).

СОСТАВИТЕЛЬ:

д-р. экон. наук, профессор кафедры управления персоналом и экономической теории Мортиков В.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Чумаченко Г.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Розмыслов А.Н.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Шильникова З.Н.

старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории Литвин Р.И.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории 21.03.2023 г., протокол № 13.

Заведующий кафедрой
управления персоналом и экономической теории _____ Чумаченко Г.В.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы 12.04.2023 г., протокол №8.

Председатель учебно-методической
комиссии института управления и государственной службы _____ Резник А.А.

© Мортиков В.В., Чумаченко Г.В., Розмыслов А.Н.,
Шильникова З.Н., Литвин Р.И. 2023 год
© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. ДАЛЯ», 2023 год

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление в сервисе» является формирование у студентов комплекса знаний, умений и навыков в области управления организацией в период кризиса, а также профессиональных компетенций, связанных с управленческой деятельностью организаций сферы сервиса в изменчивых внешней и внутренней средах.

Задачи:

освоение понятийного аппарата, функций и механизмов антикризисного управления;

– изучение комплекса проблем и методов их решения, связанных с функционированием и развитием социально-экономических систем, возникновением кризисных изменений и необходимостью их предупреждения, преодоления и возможного смягчения последствий;

– приобретение практических навыков в области антикризисного управления.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Антикризисное управление в сервисе» входит в часть формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы (Б1.В.02). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания:

принципов антикризисного управления и инструментов, используемых при разработке стратегий;

умения:

анализировать ситуации кризисного характера, определять причины их возникновения и разрабатывать эффективные стратегии антикризисного управления;

навыки:

навыками реализации стратегий антикризисного управления и поддержания стабильности сервисной деятельности.

Содержание дисциплины является логическим продолжением дисциплин уровня бакалавриата и служит основой для освоения дисциплин «Формирование экономической стратегии предприятия сервиса», «Стратегические маркетинговые программы организаций в сфере сервиса».

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов

ПК-4 Способен эффективно управлять сервисной деятельностью, используя антикризисное управление, а так же программно-целевые методы планирования и управления.	**ПК**-4.1 Разрабатывает и применяет эффективные стратегии антикризисного управления для поддержания стабильности сервисной деятельности;	**знать:** принципы антикризисного управления и инструменты, используемые при разработке стратегий. **уметь:** анализировать ситуации кризисного характера, определять причины их возникновения и разрабатывать эффективные стратегии антикризисного управления. **владеть:** навыками реализации стратегий антикризисного управления и поддержания стабильности сервисной деятельности.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	**Заочная форма**
Общая учебная нагрузка (всего)	**144 (4 зач. ед)**	**144 (4 зач. ед)**
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	**72**	**18**
Лекции	36	10
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	36	8
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (*расчетно-графические работы,* индивидуальные задания *и т.п.)*	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	**72**	**126**
Форма аттестации	экзамен	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Семестр 2

Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики. Фазы цикла и их проявления. Сущность и принципы кризисов. Причины, последствия и типология кризисов. Признаки кризиса: распознавание и преодоление

Тема 2. Сущность и основные характеристики антикризисного управления в сервисе. Необходимость и возможность антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления в сервисе. Понятие и технология антикризисного управления в сервисе. Функции антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении. Контроль кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.

Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования в сервисе. Институт банкротства и его организационно-правовое обеспечение. Зарубежный опыт государственного регулирования кризисных процессов и возможности его использования в практической деятельности отечественных предприятий и организаций.

Тема 4. Банкротства предприятий сферы сервиса в современных условиях. Понятие банкротства. Процедуры банкротства. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур. Основные параметры диагностирования банкротства в организациях сервиса. Использование процедур банкротства для восстановления платежеспособности организаций. Реабилитационные (финансовое оздоровление, внешнее управление, мировое соглашение) и ликвидационные (конкурсное производство) процедуры банкротства. Экономический и правовой смысл конкурсного производства. Сохранение работоспособного бизнеса в ликвидационных процедурах банкротства – банкротство как инструмент защиты бизнеса от разрушения.

Тема 5. Диагностика кризисного состояния предприятий сервиса. Понятие и сущность диагностики организации. Комплексная бизнес-диагностика организации, виды и направления анализа. Задачи, направление и содержание основных видов анализа при комплексной бизнес – диагностике. Ситуационный анализ, организационно-управленческий анализ, финансово – экономический анализ, производственно-хозяйственный анализ. Оценка риска кризиса организации.

Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления на предприятиях сферы сервиса. Роль и виды стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация антикризисной стратегии. Внедрение антикризисной стратегии. Оценка эффективности реализации антикризисной стратегии. Разработка антикризисных программ и их ресурсное обеспечение Контроль и оценка результатов антикризисных программ и стратегии.

Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении на предприятиях сферы сервиса. Значение маркетинговой деятельности в период кризиса. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. Приоритетные задачи маркетинга в кризисной ситуации

Тема 8. Санация и реструктуризация кризисных предприятий сферы сервиса. Несудебные и судебные процедуры санации и реструктурирования. Сущность понятия санации. Санация в законодательстве о банкротстве. Сущность, цели и эффективность реструктуризации организации. Реструктурирование неплатежеспособной организации как основная мера восстановления платежеспособности. Реструктуризация бизнеса, прав собственности, имущественного комплекса, системы управления и задолженности.

Тема 9. Финансовое планирование и финансовое прогнозирование в неплатежеспособной организации сферы сервиса. Цели и задачи финансового планирования в неплатежеспособной организации. Бюджетирование на кризисном предприятии. Общий бюджет, операционный и финансовый бюджеты. Методика составления основных бюджетов. Взаимосвязи и особенности планирования бюджетов производства и продаж продукции, бюджета затрат на основные материалы, затрат на оплату труда, общепроизводственных затрат, коммерческих и административных расходов. Бюджеты инвестиций и движения денежных средств. Финансовая реализуемость производственной программы. Прогнозный бюджет денежных средств – основа оценки реализуемости производственной программы. Критерии оценки. Основные способы преодоления локальных дефицитов денежного потока. Задачи и специфика финансового прогнозирования. Определение посильного прироста оборота предприятия. Определение потребности во внешнем финансировании.

Тема 10. Человеческий фактор в антикризисном управлении предприятиями сферы сервиса. Цель и задачи антикризисной кадровой политики предприятий и организаций сферы сервиса и оказания услуг населению. Сопротивление персонала переменам. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом предприятий сферы сервиса.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Кризисы в социально-экономическом развитии	2	1
2.	Сущность и основные характеристики антикризисного управления в сервисе	4	1
3.	Государственное регулирование кризисных ситуаций	2	1
4.	Банкротства предприятий сферы сервиса в современных условиях.	4	1
5.	Диагностика кризисного состояния предприятий сервиса	4	1
6.	Стратегия и тактика антикризисного управления на предприятиях сферы сервиса	4	1
7.	Маркетинг в антикризисном управлении на предприятиях сферы сервиса	4	1

8.	Санация и реструктуризация кризисных предприятий сферы сервиса	4	1
9.	Финансовое планирование и финансовое прогнозирование в неплатежеспособной организации сферы сервиса	4	1
10.	Человеческий фактор в антикризисном управлении предприятиями сферы сервиса	4	1
Итого:		**36**	**10**

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п		Объем часов	
		Очная форма	**Заочная форма**
1.	Кризисы в социально-экономическом развитии	2	1
2.	Сущность и основные характеристики антикризисного управления в сервисе	4	1
3.	Государственное регулирование кризисных ситуаций	2	1
4.	Банкротства предприятий сферы сервиса в современных условиях	4	1
5.	Диагностика кризисного состояния предприятий сервиса	4	1
6.	Стратегия и тактика антикризисного управления на предприятиях сферы сервиса	4	1
7.	Маркетинг в антикризисном управлении на предприятиях сферы сервиса	4	1
8.	Санация и реструктуризация кризисных предприятий сферы сервиса	4	-
9.	Финансовое планирование и финансовое прогнозирование в неплатежеспособной организации сферы сервиса	4	-
10.	Человеческий фактор в антикризисном управлении предприятиями сферы сервиса	4	1
Итого:		**36**	**8**

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	**Заочная форма**
1.	Кризисы в социально-экономическом развитии	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	7	13
2.	Сущность и основные характеристики	Самостоятельное изучение литературы.	7	13

	антикризисного управления в сервисе			
3.	Государственное регулирование кризисных ситуаций	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	7	13
4.	Банкротства предприятий сферы сервиса в современных условиях	Самостоятельное изучение литературы.	7	13
5.	Диагностика кризисного состояния предприятий сервиса	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	7	13
6.	Стратегия и тактика антикризисного управления на предприятиях сферы сервиса	Самостоятельное изучение литературы.	7	13
7.	Маркетинг в антикризисном управлении на предприятиях сферы сервиса	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	7	13
8.	Санация и реструктуризация кризисных предприятий сферы сервиса	Самостоятельное изучение литературы.	7	13
9.	Финансовое планирование и финансовое прогнозирование в неплатежеспособной организации сферы сервиса	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	8	12
10.	Человеческий фактор в антикризисном управлении предприятиями сферы сервиса	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	8	10
Итого:			**72**	**126**

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Шабельникова В.В. Антикризисное управление: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе студентов / В.В. Шабельникова; Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2018. - 23 с.

2. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э.М. Коротков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510543

3. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / А.З. Бобылева [и др.]; под общей редакцией А.З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08675-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517055

4. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / А.З. Бобылева [и др.]; под общей редакцией А.З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08676-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517056

5. Черненко, В.А. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511413

б) дополнительная литература:

1. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Н.Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н.Д. Корягина. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511054

2. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: учебник для вузов / А.Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15995-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/523604

3. Кочеткова, А.И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для вузов / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-

5-534-01617-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512864

4. Волкова, А.С. Антикризисное управление персоналом: учебник для вузов / А.С. Волкова, М.М. Кудаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520361

5. Государственное антикризисное управление: учебник для вузов / Е.В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е.В. Охотского. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512730

6. Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики: монография / А.Н. Ряховская [и др.]; под редакцией А.Н. Ряховской. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 153 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11475-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516160

в) методические рекомендации:

1. Сизухина Е.А. Антикризисное управление и обеспечение устойчивости предприятия: учебно-методическое пособие к практическим занятиями самостоятельной работе студентов бакалавриата направления подготовки «Менеджмент» / Е.А. Сизухина; Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2016. - 40 с.

г) интернет-ресурсы:

Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: http://elibrary.ru/

Справочная правовая система «Консультант Плюс» − Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/sys/

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: http://biblio.dahluniver.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	**Бесплатное программное обеспечение**	**Ссылки**
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплейер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт
оценочных средств по учебной дисциплине
«Антикризисное управление в сервисе»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	**ПК-4** Способен эффективно управлять сервисной деятельностью, используя антикризисное управление, а так же программно-целевые методы планирования и управления.	**Пороговый**	**знать:** принципы антикризисного управления и инструменты, используемые при разработке стратегий.
Основной		**Базовый**	**уметь:** анализировать ситуации кризисного характера, определять причины их возникновения и разрабатывать эффективные стратегии антикризисного управления.
Заключительный		**Высокий**	**владеть:** навыками реализации стратегий антикризисного управления и поддержания стабильности сервисной деятельности.

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	**ПК-4**	Способен эффективно управлять сервисной деятельностью, используя антикризисное управление, а так же программно-целевые методы планирования и управления.	**ПК-4.1** Разрабатывает и применяет эффективные стратегии антикризисного управления для поддержания стабильности сервисной деятельности;	***Тема 1.*** *Кризисы в социально-экономическом развитии.* ***Тема 2.*** *Сущность и основные характеристики антикризисного управления в сервисе.* ***Тема 3.*** *Государственное регулирование кризисных ситуаций.* ***Тема 4.*** *Банкротства предприятий сферы сервиса в современных условиях.* ***Тема 5.*** *Диагностика кризисного состояния предприятий сервиса.* ***Тема 6.*** *Стратегия и тактика антикризисного управления на предприятиях сферы сервиса.* ***Тема 7.*** *Маркетинг в антикризисном управлении на предприятиях*	2

				сферы сервиса. ***Тема 8.*** *Санация и реструктуризация кризисных предприятий сферы сервиса.* ***Тема 9.*** *Финансовое планирование и финансовое прогнозирование в неплатежеспособной организации сферы сервиса.* ***Тема 10.*** *Человеческий фактор в антикризисном управлении предприятиями сферы сервиса.*	

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	**ПК-4** Способен эффективно управлять сервисной деятельностью, используя антикризисное управление, а так же программно-целевые методы планирования и управления.	**ПК-4.1** Разрабатывает и применяет эффективные стратегии антикризисного управления для поддержания стабильности сервисной деятельности;	**Знать:** принципы антикризисного управления и инструменты, используемые при разработке стратегий. **Уметь:** анализировать ситуации кризисного характера, определять причины их возникновения и разрабатывать эффективные стратегии антикризисного управления. **Владеть:** навыками реализации стратегий антикризисного управления и поддержания стабильности сервисной деятельности.	***Тема 1.*** *Кризисы в социально-экономическом развитии.* ***Тема 2.*** *Сущность и основные характеристики антикризисного управления в сервисе.* ***Тема 3.*** *Государственное регулирование кризисных ситуаций.* ***Тема 4.*** *Банкротства предприятий сферы сервиса в современных условиях.* ***Тема 5.*** *Диагностика кризисного состояния предприятий сервиса.* ***Тема 6.*** *Стратегия и тактика антикризисного управления на предприятиях сферы сервиса.* ***Тема 7.*** *Маркетинг в антикризисном управлении на предприятиях сферы сервиса.* ***Тема 8.*** *Санация и реструктуризация кризисных предприятий сферы сервиса.* ***Тема 9.*** *Финансовое планирование и финансовое прогнозирование в неплатежеспособной организации сферы сервиса.* ***Тема 10.*** *Человеческий фактор в антикризисном управлении предприятиями сферы сервиса.*	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание) ,

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. К целям процесса антикризисного управления относится?

А) Проведение банкротства предприятия;

Б) Улучшение социальные показателей функционирования;

В) Улучшение рыночной стоимости собственного капитала компании;

Г) Улучшение финансового состояния предприятия.

2. Принципы проведения антикризисного управления не включают?

А) сохранение научного, технического, производственного и кадрового потенциала;

Б) согласование интересов всех сторон, целевая ориентация на сбалансированность, гармонию интересов работников, потребителей и общества;

В) минимально возможное сокращение и создание новых рабочих мест, решение проблем погашения задолженности перед кредиторами и защита прав акционеров;

Г) обеспечение социальной стабильности в обществе.

3. Чем, прежде всего, продиктована необходимость антикризисного управления предприятиями?

А) проблемами неплатежеспособности и убыточности деятельности; Б) наличием конкурентоспособной продукцией;

В) изношенностью активов, наличием высокозатратных звеньев цепи издержек;

Г) наличием квалифицированных работников на кризисном предприятии.

4. В каких ситуациях целесообразно проводить финансовое оздоровление неплатежеспособного предприятия?

А) активы меньше долговых обязательств;

Б) ликвидационная стоимость бизнеса выше его экономической стоимости;

В) реальные активы покрывают долговых обязательства;

Г) собственники заинтересованы в ликвидации предприятия.

5. Чем отличается процесс реформирования от процесса реорганизации предприятия?

А) преобладанием финансово-контрольных и социальных аспектов;

Б) преобладанием производственно-экономических аспектов;

В) гармоничным сочетанием всех аспектов;

Г) наличием антикризисных и финансово-производственных аспектов.

6. Понятие финансового оздоровления можно сформулировать следующим образом:

А) это процесс улучшения финансовых результатов и восстановления платежеспособности предприятия;

Б) это процесс создания новой стоимости, включающий изменение

конкретных факторов;

В) это углубленный анализ финансового состояния предприятия;

Г) это создание новой системы организации, изменения структуры организации в целом.

7. Главной целью санации является:

А) поиск источников развития предприятия на основе внутренних и внешних факторов;

Б) получение предприятием максимальной прибыли; В) повышение ликвидности предприятия (бизнеса);

Г) создание новых более эффективных производств, конкурентоспособных товаров, услуг и т.п.

8. Кризис представляет собой:

А) крайнее обострение внутриорганизационной социально-экономической ситуации, а также отношений с внешней средой;

Б) обострение противоречий в социально-экономической системе угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде;

В) маловероятное событие способное угрожать жизнедеятельности организации и характеризующееся трудно предсказуемыми последствиями;

Г) все вышеперечисленное.

9. К причинам возникновения кризиса относится:

А) Снижение денежного потока доходов по сравнению с прошлыми периодами;

Б) Стабильно низкая рентабельность (активов, продаж);

В) Убыточность;

Г) Все вышеперечисленное.

10. Что из названного ниже служит целью финансового оздоровления кризисного предприятия?

А) привлечение внешнего финансирования для выделенных дочерних фирм, выпускающих выгодную продукцию, для расширения ее выпуска и продаж;

Б) ускоренное банкротство выделяемых дочерних предприятий с имуществом и продукцией, не составляющими коммерческой ценности, при перенесении на них в то же время долгов наиболее активных (в истребовании ими задолженности) кредиторов;

В) привлечение дополнительных заказов в портфель заказов по бизнесам выделенных имеющих уникальные активы дочерних фирм;

Г) все перечисленное выше

11. Что из перечисленного ниже не относится к мероприятиям по антикризисному управлению?

А) упорядоченная ликвидация предприятия с учреждением новых фирм за счет свободного от долгов неликвидного остатка имущества;

Б) банкротства;

В) реструктуризация акционерного капитала путем выпуска акций большего номинала в обмен на акции обесцененного инфляцией

меньшего прежнего номинала;

Г) слияния и поглощения.

12. В процессе антикризисного управления предприятие рассматривается как хозяйственная система включающая?

А) организационно-правовую систему, социально-организационный, имущественный комплекс, производственный комплекс, структурированный финансовый объект;

Б) отраслевой, производственный, социально-организационный комплекс, структурированный финансовый комплекс, организационно-правовую систему;

В) рыночный, имущественный, производственный, социально-организационный комплекс, структурированный финансовый объект, организационно-правовую систему;

Г) экологическую систему, имущественный, производственный, социально-организационный комплекс, структурированный финансовый объект, организационно-правовую систему.

13. Имущественный комплекс, ориентированный на выпуск продукции, состоит из:

А) реальных материальных активов;

Б) нематериальных активов;

В) финансовых активов в форме акций дочерних фирм;

Г) всего перечисленного выше.

14. Восстановление имущественного комплекса предполагает:

А) установление фактического контроля над имущественным комплексом;

Б) прямое восстановление (покупка или создание вновь) утраченных элементов рассматриваемого имущественного комплекса;

В) разрыв договоров на сдачу в аренду необходимых активов и производственно-сбытовых мощностей;

Г) все вышеперечисленное.

15. Восстановление имущественного комплекса, утраченного в результате недобросовестной конкуренции, воровства и мошенничества, осуществляется:

А) в судебном порядке;

Б) в административном порядке;

В) с использованием факторинговых услуг;

Г) иным образом.

16. К оперативной реструктуризации не относится:

А) улучшении ликвидности за счет сокращения инвестиций, уменьшения товарно-материальных запасов, сокращения дебиторской задолженности, реализации излишних активов;

Б) улучшении результатов производственной деятельности, ускорении оборачиваемости товарно-материальных запасов, сокращении материальных и трудовых затрат;

В) изменении структуры привлеченного капитала, которая при качественном управлении способствует росту ставки доходности на собственный капитал;

Г) восстановлении конкурентоспособности путем слияний и поглощений.

17. Оперативная реструктуризация рассчитана:

А) эффект в ближайшем будущем;

Б) стратегический результат в долгосрочной перспективе;

В) обеспечение коммерческого успеха поддерживаемых ими инноваций;

Г) все вышеперечисленное.

18. К стратегической реструктуризации не относится

А) поддержание платежеспособности компании в долгосрочном периоде времени;

Б) обеспечение устойчивого финансового равновесия и конкурентоспособности;

В) сокращение затрат на производство продукции;

Г) формирование стратегии роста инвестиционной привлекательности компании.

19. Стратегическая реструктуризация должна:

А) повышать рыночную стоимость предприятия;

Б) создавать лучшие условия для инициативы работников;

В) подразумевать высвобождение имущества для продажи;

Г) все вышеперечисленное.

20. Реорганизация предприятий производится в следующих случаях:

А) с целью повышения эффективности работоспособного предприятия;

Б) при признании организации банкротом, а структуры баланса его неудовлетворительной;

В) принудительно по решению антимонопольных органов;

Г) все вышеперечисленное

21. К формам реорганизации юридического лица относится:

А) слияние и присоединение;

Б) преобразование юридического лица;

В) разделение и выделение;

Г) все вышеперечисленное

22. Реорганизация предприятия посредством его разделения и учреждения новых предприятий отличается друг от друга тем, что:

А) дочерние фирмы, получают в уставный капитал те активы, которыми пользовались структурные единицы материнского предприятия, а учреждаемые вновь дочерние фирмы создаются под конкретные проекты

Б) при разделении предприятия составляются разделительные балансы и дочерним фирмам передается часть долгов материнского предприятия, в то время как этого не делается при учреждении под финансово-эффективные проекты новых предприятий

В) кредиторы материнского предприятия-должника не могут вмешаться в учреждение его новых дочерних фирм, но могут это сделать при разделении материнской компании

Г) варианты А и Б.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаются задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

Задание 1.

В задании приведены высказывания финансовых директоров компаний о признаках, которые свидетельствуют о появлении кризисной ситуации на предприятии, где они работают. В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их.

Финансовый директор №1

В нашей компании основным критерием приближающегося финансового кризиса служит динамический рост просроченной …… задолженности, а также частое превышение лимитов по отгрузке товаров покупателям и несоблюдение ими установленных сроков. Еще один показатель, постоянно контролируемый после кризисной ситуации, в которой находилась наша компания два с половиной года назад, - остатки ……. …….. и их динамика. В период кризиса мы столкнулись с тем, что при значительном объеме средств, обездвиженных в …… ……., реализация практически остановилась, поскольку на складе товар был либо не тот, либо неудовлетворительного качества с точки зрения потребительского спроса.

Финансовый директор №2

В большинстве случаев кризис - следствие неэффективного ……. при отсутствии стратегии развития. Основной причиной, по которой предприятия оказываются на грани финансового краха, является работа на одного ……. Слабо диверсифицированный портфель …….. приводит к негативным последствиям. Предприятие перестает быть гибким, теряет такие механизмы управления, как ценообразование и управление ……. задолженностью, поскольку вынуждено в целях удержания клиента подстраиваться под его требования. Другая распространенная

причина развития кризиса - отсутствие эффективного управления финансово-экономическим блоком на основе современных механизмов, таких как ……., ……... Помимо экономических причин необходимо отметить существующие юридические риски, которые могут отрицательно повлиять на финансовое состояние предприятия.

Финансовый директор №3

Я диагностирую начало серьезного кризиса на предприятии, если в течение нескольких кварталов подряд оно не получает …….. Однако в современных компаниях эта величина, отражаемая в бухгалтерской отчетности, весьма условна, поэтому ее можно определить только на основании консолидированной отчетности всех…….лиц, имеющих отношение к предприятию. Я считаю, что невозможно выйти из кризиса с помощью тех же людей, под руководством которых предприятие к кризису пришло. Необходимо создать …….. …… (в нее могут входить как сторонние специалисты, так и работники компании), которая наделяется особыми полномочиями. Эта …… …….. должна собрать необходимую информацию и разработать план ……. мероприятий (план финансового оздоровления). Его необходимо детально обсудить ……. предприятия совместно с ……. и компетентными в этом вопросе специалистами. В зависимости от причин и глубины кризиса план может предусматривать различные меры, вплоть до…… или …… бизнеса.

Задание 2.

В задании приведены высказывания финансовых директоров компаний о способах, которые используются или не используются на предприятиях, где они работают, в случаях возникновения кризисных ситуаций.

Задание:

1. В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их.

2. Точка зрения какого из финансовых директоров кажется Вам наиболее правильной в отношении борьбы с кризисом на предприятии и почему?

Финансовый директор №1 Наша компания старается избегать сокращения такой статьи затрат, как расходы на …….. В большинстве случаев экономия от снижения …… практически неощутима, но такие меры могут спровоцировать кадровый кризис персонала, что значительно осложнит состояние предприятия. Нужно принять во внимание, что для того, чтобы компенсировать отток кадров из компании в краткосрочной перспективе, потребуются время и интенсификация труда остающихся работников, а эти факторы сильно ограничены у предприятия в условиях кризиса. В долгосрочной перспективе эти факторы могут быть успешно использованы.

Финансовый директор №2 Одна из широко распространенных ошибок заключается в том, что в условиях кризиса многие компании пытаются

увеличить приток поступления денежных средств, поднимая …….. на продукцию без предварительного исследования…….. Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими …….. и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

Задание 3.

В задании приведены высказывания финансовых директоров компаний о методах работы с персоналом период кризисной ситуации. В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их.

Финансовый директор №1.

С кадровой проблемой в ходе кризиса придется сталкиваться постоянно. Для обеспечения некоторой стабильности кадров хотя бы на низшем и среднем уровнях необходимо планировать денежные потоки предприятия таким образом, чтобы никогда не возникало задержек по выплате …….. …….. Ведь именно выплата……. является, как мне кажется, основным индикатором ……. предприятия для его рядовых сотрудников. Кроме того, следует повысить степень ……. всего, что касается финансового состояния предприятия. Слухов все равно избежать вряд ли удастся, но при сочетании режима …… и мероприятий, направленных на повышение лояльности «родному заводу» (вручение грамот, поздравления, трудовые конкурсы), я думаю, настроение коллектива будет гораздо более позитивным, чем если пустить ситуацию на самотек. После разработки плана …… …… необходимо разъяснить коллективу, в чем именно он заключается, и, возможно, создать некую систему вознаграждений, связанных сего выполнением.

Финансовый директор №2

Особое внимание при управлении персоналом необходимо уделить……. лидерам, негативно настроенным по отношению к проводимым……. мерам. Этих сотрудников нужно убедить в необходимости и оправданности предпринимаемых действий или уволить. Грамотная работа с персоналом таким образом поможет осуществить вышеописанные мероприятия и будет способствовать ликвидации……. на предприятии.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение (в зависимости от конкретной постановки вопроса). В задании приведены высказывания финансовых директоров компаний о методах работы с персоналом в период кризисной ситуации. В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках освоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

3. Практическое (прикладное) задание

(заключительный уровень)

Практическое задание 1.

В отношении неплатежеспособного предприятия арбитражным судом введена процедура наблюдения. Специалисты считают, что причиной несостоятельности является неэффективное управление бизнесом и неправильный выбор маркетинговой стратегии.

Какие процедуры банкротства в отношении данного предприятия могут быть введены арбитражным судом по результатам проведение процедуры наблюдения? Как может повлиять на процесс принятия решения о введении той или иной процедуры организационно-правовая форма предприятия?

Практическое задание 2.

В отношении организации, по которой сумма просроченное задолженности составляет более 300 тыс. р., арбитражный суд отказывается возбуждать дело о несостоятельности (банкротстве) и открывать процедуру наблюдения.

Чем может быть обосновано такое решение арбитражного суда? Каким признакам банкротства отвечает данная ситуация? В каком случае в отношении данного предприятия может быть применена досудебная санация?

Практическое задание 3.

Каково значение переменных затрат предприятия, если: арендная плата – 300 д.е., сырье и материалы – 160 д.е., заработная плата рабочих

(сдельная) – 200 д.е., заработная плата управленческого персонала – 140 д.е., амортизация – 80 д.е., проценты по кредиту – 50 д.е.

Практическое задание 4.

Анализ ликвидности баланса:

Рассчитайте коэффициент общей (текущей) ликвидности.

Рассчитайте коэффициент абсолютной ликвидности.

Рассчитайте коэффициент относительной ликвидности.

Рассчитайте коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Рассчитайте коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

По результатам расчетов рекомендуется заполнить таблицу 2.

Таблица 2 Показатели оценки вероятности банкротства предприятия

Показатель	Норматив	На начало года	На конец года
Коэффициент общей (текущей) ликвидности (К1)	1-2		
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (К 2)	$\geq (0{,}1 - 0{,}5)$		
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	$\geq 1 (< 1)$		

Методические рекомендации:

Задачами практических занятий являются развитие у студентов навыков аналитического мышления, обсуждение наиболее сложных и дискуссионных проблем и выработка у студентов умения применить на практике приобретенные ими теоретические знания.

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

(экзамен)

Экзамен:

1. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики. Фазы цикла и их проявления.

2. Сущность и принципы кризисов. Причины, последствия и типология кризисов.

3. Признаки кризиса: распознавание и преодоление

4. Необходимость и возможность антикризисного управления.

5. Признаки и особенности антикризисного управления в сервисе.

6. Понятие и технология антикризисного управления в сервисе. Функции антикризисного управления.

7. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.

8. Контроль кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.

9. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования в сервисе.

10. Институт банкротства и его организационно-правовое обеспечение.

11. Понятие банкротства. Процедуры банкротства.

12. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.

13. Основные параметры диагностирования банкротства в организациях сервиса.

14. Использование процедур банкротства для восстановления платежеспособности организаций.

15. Реабилитационные (финансовое оздоровление, внешнее управление, мировое соглашение) и ликвидационные (конкурсное производство) процедуры банкротства.

16. Экономический и правовой смысл конкурсного производства.

17. Сохранение работоспособного бизнеса в ликвидационных процедурах банкротства – банкротство как инструмент защиты бизнеса от разрушения.

18. Понятие и сущность диагностики организации.

19. Комплексная бизнес-диагностика организации, виды и направления анализа.

20. Роль и виды стратегии в антикризисном управлении.

21. Разработка антикризисной стратегии организации.

22. Реализация антикризисной стратегии.

23. Внедрение антикризисной стратегии.

24. Разработка антикризисных программ и их ресурсное обеспечение Контроль и оценка результатов антикризисных программ и стратегии.

25. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.

26. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. 27. Приоритетные задачи маркетинга в кризисной ситуации

27. Несудебные и судебные процедуры санации и реструктурирования.
28. Сущность понятия санации. Санация в законодательстве о банкротстве.

29. Сущность, цели и эффективность реструктуризации организации.

30. Реструктурирование неплатежеспособной организации как основная мера восстановления платежеспособности.

31. Цели и задачи финансового планирования в неплатежеспособной организации.

32. Бюджетирование на кризисном предприятии. Общий бюджет, операционный и финансовый бюджеты.

33. Цель и задачи антикризисной кадровой политики предприятий и организаций сферы сервиса и оказания услуг населению.

34. Сопротивление персонала переменам.

35. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом предприятий сферы сервиса.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачёт/экзамен»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (зачёт)
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	Зачтено
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при	не зачтено

	выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы	

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)