

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Антикризисное управление

Уровень высшего образования

Специалитет

Направление подготовки / специальность

38.05.01 - Экономическая безопасность

Направленность образовательной программы

Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

Форма обучения

очная, заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.33.12 Антикризисное управление относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ОПК-2: Способен осуществлять сбор, анализ и использование данных хозяйственного, налогового и бюджетного учетов, учетной документации, бухгалтерской (финансовой), налоговой и статистической отчетности в целях оценки эффективности и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта, а также выявления, предупреждения, локализации и нейтрализации внутренних и внешних угроз и рисков.	ОПК-2.1: Осуществляет сбор, обработку, анализ данных хозяйственного, налогового и бюджетного учетов, учетной документации, бухгалтерской (финансовой), налоговой и статистической отчетности в целях оценки эффективности и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта ОПК-2.2: Обрабатывает и анализирует данные на основе отчетности, с целью выявления, предупреждения, локализации и нейтрализации внутренних и внешних угроз и рисков	ОПК-2.1: Знать как осуществляется сбор, обработка, анализ данных хозяйственного, налогового и бюджетного учетов, учетной документации, бухгалтерской (финансовой), налоговой и статистической отчетности в целях оценки эффективности и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности в целях антикризисного управления хозяйствующим субъектом; Уметь производить сбор, обработку, анализ данных хозяйственного, налогового и бюджетного учетов, учетной документации, бухгалтерской (финансовой), налоговой и статистической отчетности в целях оценки эффективности и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности в целях антикризисного управления хозяйствующим субъектом; Владеть навыками сбора, обработки, анализа данных хозяйственного, налогового и бюджетного учетов, учетной документации, бухгалтерской (финансовой), налоговой и статистической отчетности	Задания Кейс-задание Тест	Зачёт: Контрольные вопросы

		<p>в целях оценки эффективности и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности в целях антикризисного управления хозяйствующим субъектом;</p> <p>ОПК-2.2: Знать методы, приемы и инструменты обработки и анализа данных на основе отчетности, с целью выявления, предупреждения, локализации и нейтрализации внутренних и внешних угроз и рисков</p> <p>Уметь применять методы, приемы и инструменты обработки и анализа данных на основе отчетности, с целью выявления, предупреждения, локализации и нейтрализации внутренних и внешних угроз и рисков</p> <p>Владеть навыками подготовки антикризисных управленческих решений на основе обработки и анализа данных на основе отчетности, с целью выявления, предупреждения, локализации и нейтрализации внутренних и внешних угроз и рисков</p>		
ОПК-3: Способен рассчитывать экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов.	<p>ОПК-3.1: Применяет знания, определяя экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов</p> <p>ОПК-3.2: Демонстрирует навыки расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов</p>	<p>ОПК-3.1: Знать методики расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов</p> <p>Уметь рассчитывать экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов</p> <p>Владеть навыками расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов</p>	<p>Задания</p> <p>Кейс-задание</p> <p>Тест</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

		<p>ОПК-3.2:</p> <p>Знать когда и как применять методы и модели расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов в условиях кризиса</p> <p>Уметь уверенно демонстрировать применение методик расчета экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов в условиях кризиса</p> <p>Владеть навыками расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и принимать антикризисные решения</p>		
<p>ПК-1: Способность рассчитывать экономические показатели и обосновывать стратегические и оперативные планы развития организации</p>	<p>ПК-1.1: Способен продемонстрировать знание методов экономико-статистического анализа и учета показателей деятельности организации и подразделений</p> <p>ПК-1.2: Способен продемонстрировать умение составлять стратегические разделы планов организации с учетом стратегического управления</p>	<p>ПК-1.1:</p> <p>Знать методы экономико-статистического анализа и учета показателей деятельности организации при антикризисном управлении организацией</p> <p>Уметь продемонстрировать знание методов экономико-статистического анализа и учета показателей деятельности при антикризисном управлении</p> <p>Владеть навыками расчета экономико-статистического анализа и учета показателей деятельности организации и подразделений</p> <p>ПК-1.2:</p> <p>Знать особенности составления тактических и стратегических разделов планов организации с учетом методов и инструментов стратегического, тактического и оперативного антикризисного управления организацией</p>	<p>Задания</p> <p>Кейс-задание</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

		Уметь составлять тактические и стратегические разделы планов организации с учетом стратегического и тактического антикризисного управления организацией		
--	--	---	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
Общая трудоемкость, з.е.	3	3
Часов по учебному плану	108	108
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	32	8
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	8
- КСР	1	1
самостоятельная работа	43	87
Промежуточная аттестация	0 Зачёт	4 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего			
	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ
Тема 1 Сущность антикризисного управления	14	16	2	1	6	1	8	2	6	14
Тема 2 Правовые основы механизма государственного регулирования кризисного состояния организаций	15	18	2	1	6	1	8	2	7	16
Тема 3 Экономические кризисы и промышленный цикл	19	18	6	1	6	1	12	2	7	16
Тема 4 Применение методов и инструментов экономического анализа с целью выявления кризисных ситуаций в организации	22	19	8	2	6	2	14	4	8	15
Тема 5 Особенности антикризисного управления финансовыми организациями	18	17	6	1	4	1	10	2	8	15

Тема 6 Разработка тактики и стратегии выхода организации из кризиса	19	15	8	2	4	2	12	4	7	11
Аттестация	0	4								
КСР	1	1					1	1		
Итого	108	108	32	8	32	8	65	17	43	87

Содержание разделов и тем дисциплины

Содержание дисциплины:

Тема 1. Сущность антикризисного управления.

Определения понятия «антикризисное управление» в широком и узком смысле. Антикризисное управление в организации. Принципы антикризисного управления.

Тема 2. Правовые основы механизма государственного регулирования кризисного состояния организаций.

Методы, функции, принципы государственного антикризисного регулирования. Основные направления антикризисных программ в финансовой, производственной и других сферах. Виды антикризисного регулирования.

Тема 3. Экономические кризисы и промышленный цикл.

Регулярные и нерегулярные кризисы: понятие, виды. Кризисы в истории государства, их роль в развитии. Причины и последствия кризисов. Виды кризисов в организации, их причины. Экономические циклы. Понятие промышленного цикла, фазы цикла.

Тема 4. Банкротство в рыночном хозяйстве.

Правовое регулирование процедур банкротства в РФ. Понятие несостоятельности (банкротства), признаки банкротства. Фигура арбитражного управляющего в деле о банкротстве юридического лица. Процедуры банкротства. Досудебная санация и финансовое оздоровление кризисных организаций.

Тема 5. Предпринимательские риски и прогнозирование банкротства.

Понятие риска в предпринимательской деятельности, виды рисков. Оценка и прогнозирование риска банкротства. Основные модели прогнозирования банкротств. Проблемы прогнозирования банкротств в России.

Тема 6. Разработка стратегии антикризисного управления.

Диагностика состояний организации посредством анализ внешней и внутренней среды деятельности организации. Анализ состояния организации, находящейся в кризисной ситуации. Разработка сценариев антикризисного управления организацией.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Антикризисное управление, <https://e-learning.unn.ru/enrol/index.php?id=2942>.

Иные учебно-методические материалы:

Самостоятельная работа студентов направлена на самостоятельное изучение отдельных тем рабочей программы. Таких, как: роль и значение финансового анализа при проведении

процедур банкротства организаций; управление дебиторской и кредиторской задолженностью несостоятельных организаций; пути восстановления платежеспособности и финансовой устойчивости организаций.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, справочники и другие материалы, указанные в списке литературы.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий антикризисного управления, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами..

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к зачету

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров. Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Антикризисное управление» является зачет.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины (семестра). В этом случае подготовка к зачету будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом существа того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки докладов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к экзамену, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:

1. Изучив тему «Сущность антикризисного управления», подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Как Вы понимаете значение термина «антикризисное управление»?
2. Смоделируйте ситуацию в организации, когда необходимо начинать антикризисное управление. Какими принципами Вы будете руководствоваться для предотвращения кризиса?

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

Изучив тему «Правовые основы механизма государственного регулирования кризисного состояния организаций», подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какие виды антикризисного регулирования наиболее эффективно проявляются в Нижегородской области?
2. Какие существуют государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса?
3. Используя информацию на сайтах государственных органов власти, составьте и проанализируйте следующую таблицу:

Название государственной Программы	Срок действия	Отрасль бизнеса	Результаты, эффективность Программы

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-1:

1. Изучив тему «Экономические кризисы и промышленный цикл», выполните следующие задание:

Составьте таблицу и проанализируйте основные кризисы России по следующим годам: 1992г., 1998г., 2008г., 2014г.

Дата наступления кризиса	Название кризиса	Причины кризиса	Последствия кризиса	Ваша оценка, мнение

2. ООО «Глобус» заключило договор с ООО «Василек» на поставку продукции. ООО «Василек» поставило ООО «Глобус» продукцию на сумму 330 000 рублей 12 марта 2021 года. Оплата продукции должна была произойти в течение 10 дней с момента поставки. По состоянию на 17 июля 2021 года оплата задолженности перед ООО «Глобус» не произведена, что подтверждается Решением Арбитражного суда от 10 июня 2021 года. Составьте исковое заявление от ООО «Василек» о признании ООО «Глобус» банкротом, определите срок подачи такого заявления, в случае неоплаты задолженности перед ООО «Василек».

ООО «Синтек» по состоянию на 15 ноября 2020 года имеет задолженность по налогам и сборам перед бюджетом в сумме 48 000 рублей (образована с 01.07.2020г.), задолженность по оплате труда работников организации в сумме 60 000 рублей (с 01.08.2020г.), задолженность перед поставщиками в сумме 350 000 рублей (с 15.08.2020г.). Составьте исковое заявление от ООО «Синтек» о признании ее банкротом.

3. На основе данных о кондитерской фабрике «Заря», которые приведены ниже, необходимо:

Предложите антикризисную маркетинговую стратегию для кондитерской фабрики.

Анализ внешних условий кондитерской фабрики «Заря»

Аналитики отмечают, что кондитерский рынок в достаточной степени консолидирован. В настоящее время, по их мнению, происходит передел кондитерского рынка между крупными компаниями. Крупнейшими российскими производителями сахаристых кондитерских изделий, в соответствии с долями рынка в натуральном выражении, являются ООО «Марс» (Московская область), ОАО «Липецкая кондитерская фабрика «Рошен», ООО «Крафт Фудс Рус» (Санкт-Петербург), ООО «Кондитерское объединение «Россия» (Самарская область), ОАО «РотФронт» (Москва), ООО «Слявянка Плюс» (Белгородская область), ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский» (Москва) и ЗАО «Кonti Рус» (Санкт-Петербург). На внутреннем рынке сахаристых изделий эти производители лидируют уже несколько лет подряд и в настоящее время занимают свыше 38% рынка в натуральном выражении. Пятерка крупнейших производителей на рынке шоколадных изделий, выглядит следующим образом: Ferrero, KraftFoods, Nestle, Mars, "Объединенные кондитеры" - на их долю приходится 66% розничных продаж. Доминирующей тенденцией шоколадного рынка в 2011 году являлось расширение ассортимента популярных брендов. Мировым лидером на рынке новинок является концерн Nestle'. Наибольшая доля рынка в натуральном выражении принадлежала сегменту конфет, глазированных шоколадной и шоколадно-молочной глазурью, и составляла 21,5 %. Доля сегмента печенья - 19 % общего объема рынка, а шоколада и шоколадных изделий - 9,5 % рынка в натуральном выражении. Доля сегмента тортов и пирожных составляла 7,5 % объема рынка, доля карамели – 6,5 %, джемов и мармеладно - пастильных изделий – 6,0 %, пряники и коврижки занимают 5,5 % рынка, вафли – 6,5 %. Самыми популярными видами на рынке кондитерских изделий являлись конфеты, глазированные шоколадной и шоколадно-молочной глазурью, печенье, шоколад и шоколадные изделия. Основной особенностью рынка кондитерских изделий является его сезонность. Так, в теплое время года отмечается высокий спрос на мучные кондитерские изделия, карамель, желейные и помадные конфеты. Осень и зима – сезоны продаж шоколадных изделий, когда особенно сильной

позицией считаются коробочные наборы, приобретаемые, как правило, к праздникам. Максимальный рост спроса на продукцию приходится на четвертый квартал каждого года, а пик продаж – на период новогодних праздников. Резкий спад продаж, как правило, происходит в первом квартале. В течение остального времени объем розничных продаж в стоимостном выражении также постепенно растет, но более медленными темпами.

Анализ внутренних условий деятельности кондитерской фабрики «Заря»

Кондитерская фабрика «Заря» позиционировалась на рынке, как современный производитель высококачественных кондитерских изделий во всех ценовых сегментах. Продуктовый ассортимент фабрики включал пралиновые и помадные сорта конфет, шоколадные конфеты типа ассорти, класса "премиум", а также вафельные изделия. Ниже в таблице 3 показаны планируемые объемы продаж продукции после пуска фабрики. Выход на запланированную мощность должен был происходить в течение 2-х лет: 2018-2020гг., а в 2021 году фабрика была должна производить и продавать максимальный объем 36 тыс. тонн продукции в год.

Таблица 3. Планируемый объем продаж ООО Кондитерская фабрика «Заря» в соответствии с разработанным бизнес-планом (тонн)

Наименование	2018	2019	2020
Помадный корпус, шоколадная глазурь	50	4 345	11 220
Помадный корпус, шоколадная глазурь (весовые)	25	2 445	6 720
Помадный корпус, шоколадная глазурь (фасованные)	25	1 900	4 500
Пралиновый корпус, шоколадная глазурь	50	1 822	4 320
Пралиновый корпус, шоколадная глазурь (весовые)	25	1 179	2 640
Пралиновый корпус, шоколадная глазурь (фасованные)	25	644	1 680
Шоколадные конфеты ассорти	75	1 601	4 320
Шоколадные конфеты ассорти (весовые)	25	500	1 220
Шоколадные конфеты ассорти (фасованные)	25	327	1 000
Шоколадные конфеты ассорти (коробка)	25	774	2 100
Шоколадные конфеты "Премиум" (коробка)	25	2 344	5 184

Наименование	2018	2019	2020
Вафельные изделия	70	2 150	4 940
Вафельные изделия (плоские неглазированные, весовые)	25	1 099	2 400
Торты вафельные	20	762	1 920
Вафельные изделия (плоские неглазированные, фасов.)	25	290	620
Вафельные изделия (фигурные)	50	2 522	6 050
Вафельные изделия (фигурные, конфеты)	25	1 261	3 025
Вафельные изделия (фигурные, батончик)	25	1 261	3 025
ВСЕГО	320	14 783	36 034
Уровень загрузки оборудования	1%	41%	100%

Фактически ООО Кондитерская фабрика «Красная Заря» не сумела произвести и реализовать планируемое количество продукции. Фактический уровень загрузки оборудования в 2020г. составил 2,9% вместо ожидаемого 41%. Как видно из приведенных данных (таблица 4.) фабрика работала на уровне ниже планируемого, а в 2021г. вообще остановила производственную деятельность. Ниже в таблице показаны фактические объемы производства (продаж) за 2018-2021г.

Таблица 4. Фактический объем производства продукции ООО Кондитерская фабрика «Заря» за анализируемый период (тонн)

Наименование	2020	2021 (1 кв.)
Конфеты помадные в шоколадной глазури	570	41
Конфеты «Клубничные»	15	
Конфеты «Молочные»	306	29
Конфеты «Крем-брюле»	40	
Конфеты помадные «Чудесный край»	209	12
Конфеты шоколадные ассорти (линия ассорти)	144	

Наименование	2020	2021 (1 кв.)
Конфеты шоколадные ассорти Europacream (орех, апельсин, кофе, мокко, кокос, шоколад, сливки)	124	10
Конфеты «Пушкин», «Плес»	13	3
Конфеты «Сословные»	7	
Конфеты шоколадные пралине (линия пралине)	30	0
Конфеты «Пиковая дама»	23	
Конфеты «Постные»	7	
Конфеты фасованные, в том числе:	7	0
Конфеты шоколадные «Плес- жемчужина Волги» коробка по 200г	1	
Конфеты шоколадные «Иваново- город родной» коробка по 200г	2	
Конфеты шоколадные ассорти «Europacreamclassic» кор. 220г	3	
Конфеты «Плес» коробка 225г	1	
Вафельные конфеты и батончики	65	0
Вафли «Гофрет а миньон»	45	
Вафли «Гофрет а орех»	20	
Вафли плоские в ассортименте	243	20
Всего	1059	61
Уровень загрузки оборудования, %	2,9	0,7

Предоставленная информация позволяет сделать вывод о том, что предприятие наладило выпуск шоколадных конфет ассорти Europacream (орех, апельсин, кофе, мокко, кокос, шоколад, сливки), помадных и пралиновых конфет в шоколадной глазури («Клубничные», «Молочные», «Крем-брюле», «Пиковая дама», «Постные»). ООО Кондитерская фабрика «Красная Заря» выпускало подарочные наборы из шоколадных конфет, отражающих тематику родного края: «Иваново-город родной», «Плес-жемчужина Волги». Работали линии по производству вафель, на которых изготавливались как весовые, так и фасованные во флоу-пак вафли. Согласно бизнес-плану выручка от реализации продукции по отгрузке за 2018 год должна была составлять 196 732 тыс. рублей. Фактически, согласно

предоставленной отчетности за 2018 год выручка от реализации продукции составила 9608 тыс. рублей, то есть 4,9% от планового значения выручки. Невыполнение показателей бизнес-плана объяснялось недостаточностью оборотных средств, необходимых для планового выпуска продукции. Согласно мнению ОАО «Россельхозбанк» при определении уровня кредитного риска по ссудам заемщика - ООО Кондитерская фабрика «Красная Заря» по состоянию на 25.11.2021г. «подобная ситуация сложилась в связи неисполнением обязательств ООО «Феникс», с которым был заключен агентский договор, по обеспечению фабрики сырьем, необходимым для производства продукции. В результате, на протяжении 2018 года и 1-го квартала 2021г. продукция выпускалась небольшими партиями. Для начала производственной деятельности в промышленных масштабах 04.03.2021 г. ГО Банка было принято решение о выделении дополнительных средств для финансирования текущих расходов предприятия и приобретения ТМЦ. Отметим, что освоение новых линий и продуктов сопровождалось в этот период и производством брака.

1. Оцените целесообразность мер по восстановлению платежеспособности кондитерской фабрики:

3.1 Возобновление производственно-хозяйственной деятельности предприятия на давальческом сырье

Основной целью восстановления производственно-хозяйственной деятельности предприятия является формирование операционной прибыли для покрытия ряда текущих расходов, накопления денежных средств для расчета с кредиторами, а также увеличения инвестиционной привлекательности предприятия, а также его как действующего субъекта кредитно-финансовых отношений. Возобновление производственной деятельности по ранее действовавшей модели организации бизнеса на собственном сырье невозможна, так как требует привлечения дополнительных инвестиций в оборотные средства. Также отсутствует информация по структуре выручки и себестоимости производства, о каналах сбыта продукции и каналах поставки сырья. Таким образом, в данном случае применима схема работы предприятия на давальческом сырье, оказывая при этом услуги по производственно-технологической переработке сырья с получением готовой продукции по ассортименту, согласно поручения заказчика. Переход на работу по схеме с давальческим сырьем обоснован по следующим причинам:

- с точки зрения рынка: дает возможность произвести под реализацию пользующуюся спросом продукцию под торговой маркой должника или собственной маркой заказчика (так называемой «частной маркой»),
- с точки зрения заказчика и инвестора: снижает риски сотрудничества с должником,
- с точки зрения предприятия: повышение инвестиционной привлекательности, накопление денежных средств для восстановления платежеспособности,
- с социально-экономической точки зрения рынка: восстановление рабочих мест, налоговые поступления.

Специализация предприятия только на выполнении производственных функций позволит также достичь следующих эффектов:

- ликвидировать коммерческие расходы и необходимость решения сбытовых задач,
- ликвидировать транспортные расходы и необходимость решения логистических задач,
- сконцентрировать усилия управления на технологии и качестве выпускаемой продукции,
- высвободить непроизводственные активы предприятия для продажи.

Но отсутствие информации о непосредственном давальце сырья и условиях, на которых это сырье будет предоставляться, кто будет осуществлять расходы по персоналу, ремонту и обслуживанию оборудования, коммунальным платежам и т.д., не позволяет провести достоверные расчеты по реализации данного мероприятия.

3.2 Продажа части имущества, не обремененного залогом, стоимостью менее ста тысяч рублей

По состоянию на 31.03.2021 г. величина запасов составляет 85 857 тыс.руб., что соответствует 1,5% общей суммы активов. В запасы входят: сырье и материалы для изготовления продукции предприятия, непосредственно готовая продукция и полуфабрикаты. Расшифровка балансовой статьи «Запасы» была предоставлена должником только по состоянию на 30.09.2011 г. В таблице 5 приводится укрупненный перечень запасов, отраженный в балансовой строке 1210 в соответствии с планом счетов ООО Кондитерская фабрика «Заря».

Таблица 5. Расшифровка строки 1210 баланса «Запасы» по состоянию на 30.09.2021 г.

Счет /Номенклатура	Сумма, руб	Удельный вес, %
43 Готовая продукция	22 007 380	45,4
10.09 (хозяйственный инвентарь)	677 795	1,4
10.08 (строительные материалы)	119 998	0,2
10.10 (спецодежда)	237 276	0,5
10.05 (запасные части)	1 412 139	2,9
10.06 (химические материалы)	993 762	2,0
41 (товары для перепродажи)	2 898	0,0
10.01 (сырье)	18 572 653	38,3
10.03(ГСМ)	144 296	0,3
21 (незавершенное производство, в т.ч. брак)	4 322 492	8,9
Итого	48 490 689	100,0

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией
отлично	изложение материала логично, без ошибок; умение высказывать и обосновать свои суждения; теория связана с практикой
очень хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале,

Оценка	Критерии оценивания
	владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ полный, с неточностями или недостаточно полный
удовлетворительно	обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
неудовлетворительно	в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для выполнения задания
плохо	отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:

КЕЙС-СТАДИ ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ОПК2, ОПК3, ПК1.

“Слияние”

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Описание ситуации

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании. На самом деле, для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор.

Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – супруги, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить. Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Задание и решения:

1) Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

Директору компании «Фарма» предлагаю использовать подход Курта Левина – размораживание-> Движение -> Замораживание. Опишу последовательность шагов:

- *Шаг 1.* Актуализация потребности в изменениях. В организации необходимо создать ощущение необходимости интеграции производителя фармакологических препаратов с розничной сетью дистрибуции. Поскольку слияние – процесс неизбежный, то коммуникации с персоналом предлагаю осуществлять в контексте выгод данного стратегического союза.
- *Шаг 2.* Обратная связь от сотрудников. Как восприняли? Можно привлечь стороннюю компанию.
- *Шаг 3.* Разработка единого видения цели и ее трансляция «вниз», каскадирование от одного уровня иерархии к другому.
- *Шаг 4.* Обратная связь от сотрудников. Как восприняли видение будущего объединенной компании? Можно привлечь стороннюю компанию. + Оценка динамики изменения текучести персонала, особенно сотрудников, занимающих ключевые должности.
- *Шаг 5.* Анализ внешних и внутренних факторов организационных изменений. Четкое определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон новой объединенной организации. Архиважно и руководителю и собственникам понимать последствия воплощения в жизнь данного управленческого решения. На этом этапе главное честность и оперирование исключительно фактами.
- *Шаг 6.* Разработка детального плана и программы организационных изменений если принято окончательное решение о слиянии двух компаний.
- *Шаг 7.* Доведение плана мероприятий до сотрудников, чтобы у них было полное понимание как о процедурах, которые предстоит претерпеть, так и о последствиях и сроках их реализации.

Это подготовительные этапы, предшествующие непосредственно самому слиянию.

2) Ответьте на следующие вопросы:

1. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться

для

разных

отделов?

Предлагаю использовать несколько каналов доведения информации:

- 1) Корпоративная почта. Направляется письмо с описанием тех изменений, которые предстоит пережить компании. Акцент делается на выгоды для компании в целом и работников в частности.
- 2) Руководители принимают участие в стратегических сессиях и фрагментарно уже владеют информацией о стратегии преобразований. Однако когда окончательно выработаны стратегические целевые установки, всех руководителей необходимо собрать, например, в рамках выездного корпоративного мероприятия где-нибудь на турбазе. И помодульно, добавляя рассказы об аналогичных преобразованиях, которые позволили другим компаниям сделать качественный «рывок вперед», довести информацию о том, зачем? Что? Кто? Как? и в какие сроки? Будут осуществлены организационные изменения. Руководители после возвращения на рабочие места в течение недели должны аналогичные собрания провести со своими коллективами.

Форма доведения информации будет едина во всех отделах. Предлагаю здесь следовать принципу «пусть безобразно, зато единообразно». Это позволит всем работникам оперировать данными примерно одного порядка. Безусловно, детали реализации мероприятия должны доводиться только до заинтересованных исполнителей, но общие положения стратегии должны быть открыты каждому сотруднику.

2. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

Как есть. Стратегический союз двух компаний и двух сердец. Необходимо красивую легенду придумать, обязательно упомянуть про судьбу, фатум, неизбежность. Свадьбу учредителей в обязательном порядке сделать публичным мероприятием, на которую пригласить всех руководителей структурных подразделений и в течение всего мероприятия проводить параллели между «любовью» и «стратегической необходимостью» союза.

3. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

Самый интересный вопрос.

- Во-первых, останется только один руководитель. Кто будет директором объединенного предприятия? Это архиважный вопрос. Предположу, что это будет директор «Фарма», поскольку ему поручили подготовку к мероприятию. Второй руководитель в зависимости от характера может вставлять «палки в колеса» грядущим изменениям и теоретически возможно внесет элементы демотивации и дезорганизации в «Аптека». Что бы минимизировать это негативное воздействие, предлагаю до начала всевозможных преобразований собственникам расставить точки над i: кто будет кем в новой структуре, кто директор, а кто первый заместитель. Работать директорам компаний в части осуществления процедуры слияния предстоит вместе, очень плотно, ни в коем случае нельзя замыкать все процессы в части организационных изменений на себе только одному из директоров, этократно повышает риск дезорганизации в присоединяемой компании.
- Во-вторых, аналогичные процедуры необходимо осуществить в отношении руководителей бухгалтерий, кадровых служб, прочих подразделений с дублирующимися функциями. Кроме того, в данном случае предлагаю, чтобы профессиональные компетенции каждого из руководителей были оценены с использованием механизма ассесмент-центр и на должность нового объединенного подразделения выбирался именно тот, кто в наибольшей степени

соответствует профилю компетенций. Второму руководителю достается должность заместителя начальника подразделения.

- *В-третьих*, вероятнее всего, при слиянии будут подвергнуты сокращению незарабатывающие / обеспечивающие подразделения. Единственно, что могу предложить – это ввести мораторий на прием новых сотрудников в случае, если кто-то увольняется. К примеру, бухгалтерия, если в «Фарма» или «Аптека» на этапе подготовке к слиянию или непосредственно при слиянии увольняется бухгалтер (ы), данную вакансию (ии) ни в коем случае не заполнять, поскольку после окончательного объединения эту штатную единицу безболезненно можно сократить. В остальном – по возможности оказать содействие сокращаемым сотрудникам в трудоустройстве.

4. *Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?*
Сопротивление, безусловно, будет. Этого не избежать. Наибольшее сопротивление ожидается со стороны бухгалтерии, отдела по работе с персоналом.

5. *Как преодолевать сопротивление изменениям?*
Коммуникации. Общаться, общаться и еще раз общаться с сотрудниками.

6. *Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?*
Провести систему тренингов на внутреннюю коммуникацию, индивидуальные формы общения. Организовать корпоративный вечер для сотрудников обеих команд.

7. *Что изменится для менеджмента компании «Фарма»?*
Увеличатся масштабы бизнеса, расширится зона ответственности, необходимо будет осваивать специфику управления сегментом розничных продаж.

8. *Какая форма слияния будет предпочтительнее с точки зрения сохранения статус-кво?*
Создание холдинговой компании, в состав которой войдут «Фарма» и «Аптека». Правда, с юридической точки зрения, это не будет слияние.

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

КЕЙС-СТАДИ ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ОПК2, ОПК3, ПК1.

“Слияние”

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Описание ситуации

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение бесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по

большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле, для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – супруги, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить. Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Задание и решения:

1) Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

Директору компании «Фарма» предлагаю использовать подход Курта Левина – размораживание-> Движение -> Замораживание. Опишу последовательность шагов:

- *Шаг 1.* Актуализация потребности в изменениях. В организации необходимо создать ощущение необходимости интеграции производителя фармакологических препаратов с розничной сетью дистрибуции. Поскольку слияние – процесс неизбежный, то коммуникации с персоналом предлагаю осуществлять в контексте выгод данного стратегического союза.
- *Шаг 2.* Обратная связь от сотрудников. Как восприняли? Можно привлечь стороннюю компанию.
- *Шаг 3.* Разработка единого видения цели и ее трансляция «вниз», каскадирование от одного уровня иерархии к другому.
- *Шаг 4.* Обратная связь от сотрудников. Как восприняли видение будущего объединенной компании? Можно привлечь стороннюю компанию. + Оценка динамики изменения текучести персонала, особенно сотрудников, занимающих ключевые должности.
- *Шаг 5.* Анализ внешних и внутренних факторов организационных изменений. Четкое определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон новой объединенной организации. Архиважно и руководителю и собственникам понимать последствия воплощения в жизнь данного управленческого решения. На этом этапе главное честность и оперирование исключительно фактами.
- *Шаг 6.* Разработка детального плана и программы организационных изменений если принято окончательное решение о слиянии двух компаний.
- *Шаг 7.* Доведение плана мероприятий до сотрудников, чтобы у них было полное понимание как о процедурах, которые предстоит претерпеть, так и о последствиях и сроках их реализации.

Это подготовительные этапы, предшествующие непосредственно самому слиянию.

2) Ответьте на следующие вопросы:

1. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

Предлагаю использовать несколько каналов доведения информации:

- 1) Корпоративная почта. Направляется письмо с описанием тех изменений, которые предстоит пережить компании. Акцент делается на выгоды для компании в целом и работников в частности.
- 2) Руководители принимают участие в стратегических сессиях и фрагментарно уже владеют информацией о стратегии преобразований. Однако когда окончательно выработаны стратегические целевые установки, всех руководителей необходимо собрать, например, в рамках выездного корпоративного мероприятия где-нибудь на турбазе. И помодульно, добавляя рассказы об аналогичных преобразованиях, которые позволили другим компаниям сделать качественный «рывок вперед», довести информацию о том, зачем? Что? Кто? Как? и в какие сроки? Будут осуществлены организационные изменения. Руководители после возвращения на рабочие места в течение недели должны аналогичные собрания провести со своими коллективами.

Форма доведения информации будет едина во всех отделах. Предлагаю здесь следовать принципу «пусть безобразно, зато единообразно». Это позволит всем работникам оперировать данными примерно одного порядка. Безусловно, детали реализации мероприятия должны доводиться только до заинтересованных исполнителей, но общие положения стратегии должны быть открыты каждому сотруднику.

2. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

Как есть. Стратегический союз двух компаний и двух сердец. Необходимо красивую легенду придумать, обязательно упомянуть про судьбу, фатум, неизбежность. Свадьбу учредителей в обязательном порядке сделать публичным мероприятием, на которую пригласить всех руководителей структурных подразделений и в течение всего мероприятия проводить параллели между «любовью» и «стратегической необходимостью» союза.

3. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

Самый интересный вопрос.

- Во-первых, останется только один руководитель. Кто будет директором объединенного предприятия? Это архиважный вопрос. Предположу, что это будет директор «Фарма», поскольку ему поручили подготовку к мероприятию. Второй руководитель в зависимости от характера может вставлять «палки в колеса» грядущим изменениям и теоретически внесет элементы демотивации и дезорганизации в «Аптека». Что бы минимизировать это негативное воздействие, предлагаю до начала всевозможных преобразований собственникам расставить точки над i: кто будет кем в новой структуре, кто директор, а кто первый заместитель. Работать директорам компаний в части осуществления процедуры слияния предстоит вместе, очень плотно, ни в коем случае нельзя замыкать все процессы в части организационных изменений на себе только одному из директоров, это кратно повышает риск дезорганизации в присоединяемой компании.
- Во-вторых, аналогичные процедуры необходимо осуществить в отношении руководителей бухгалтерий, кадровых служб, прочих подразделений с дублирующимися функциями. Кроме того, в данном случае предлагаю, чтобы профессиональные компетенции каждого из руководителей были оценены с использованием механизма ассесмент-центр и на должность

нового объединенного подразделения выбирался именно тот, кто в наибольшей степени соответствует профилю компетенций. Второму руководителю достается должность заместителя начальника подразделения.

- *В-третьих*, вероятнее всего, при слиянии будут подвергнуты сокращению незарабатывающие / обеспечивающие подразделения. Единственно, что могу предложить – это ввести мораторий на прием новых сотрудников в случае, если кто-то увольняется. К примеру, бухгалтерия, если в «Фарма» или «Аптека» на этапе подготовке к слиянию или непосредственно при слиянии увольняется бухгалтер (ы), данную вакансию (ии) ни в коем случае не заполнять, поскольку после окончательного объединения эту штатную единицу безболезненно можно сократить. В остальном – по возможности оказать содействие сокращаемым сотрудникам в трудоустройстве.

4. *Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?*
Сопротивление, безусловно, будет. Этого не избежать. Наибольшее сопротивление ожидается со стороны бухгалтерии, отдела по работе с персоналом.

5. *Как преодолевать сопротивление изменениям?*
Коммуникации. Общаться, общаться и еще раз общаться с сотрудниками.

6. *Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?*
Провести систему тренингов на внутреннюю коммуникацию, индивидуальные формы общения. Организовать корпоративный вечер для сотрудников обеих команд.

7. *Что изменится для менеджмента компании «Фарма»?*
Увеличатся масштабы бизнеса, расширится зона ответственности, необходимо будет осваивать специфику управления сегментом розничных продаж.

8. *Какая форма слияния будет предпочтительнее с точки зрения сохранения статус-кво?*
Создание холдинговой компании, в состав которой войдут «Фарма» и «Аптека». Правда, с юридической точки зрения, это не будет слияние.

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-1:

КЕЙС-СТАДИ ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ОПК2, ОПК3, ПК1.

“Слияние”

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Описание ситуации

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение неоспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании. На самом деле, для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – супруги, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить. Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников. Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Задание и решения:

1) Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

Директору компании «Фарма» предлагаю использовать подход Курта Левина – размораживание-> Движение -> Замораживание. Опишу последовательность шагов:

- *Шаг 1.* Актуализация потребности в изменениях. В организации необходимо создать ощущение необходимости интеграции производителя фармакологических препаратов с розничной сетью дистрибуции. Поскольку слияние – процесс неизбежный, то коммуникации с персоналом предлагаю осуществлять в контексте выгод данного стратегического союза.
- *Шаг 2.* Обратная связь от сотрудников. Как восприняли? Можно привлечь стороннюю компанию.
- *Шаг 3.* Разработка единого видения цели и ее трансляция «вниз», каскадирование от одного уровня иерархии к другому.
- *Шаг 4.* Обратная связь от сотрудников. Как восприняли видение будущего объединенной компании? Можно привлечь стороннюю компанию. + Оценка динамики изменения текучести персонала, особенно сотрудников, занимающих ключевые должности.
- *Шаг 5.* Анализ внешних и внутренних факторов организационных изменений. Четкое определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон новой объединенной организации. Архиважно и руководителю и собственникам понимать последствия воплощения в жизнь данного управленческого решения. На этом этапе главное честность и оперирование исключительно фактами.
- *Шаг 6.* Разработка детального плана и программы организационных изменений если принято окончательное решение о слиянии двух компаний.
- *Шаг 7.* Доведение плана мероприятий до сотрудников, чтобы у них было полное понимание как о процедурах, которые предстоит претерпеть, так и о последствиях и сроках их реализации.

Это подготовительные этапы, предшествующие непосредственно самому слиянию.

2) Ответьте на следующие вопросы:

1. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

Предлагаю использовать несколько каналов доведения информации:

- 1) Корпоративная почта. Направляется письмо с описанием тех изменений, которые предстоит пережить компании. Акцент делается на выгоды для компании в целом и работников в частности.
- 2) Руководители принимают участие в стратегических сессиях и фрагментарно уже владеют информацией о стратегии преобразований. Однако когда окончательно выработаны стратегические целевые установки, всех руководителей необходимо собрать, например, в рамках выездного корпоративного мероприятия где-нибудь на турбазе. И помодульно, добавляя рассказы об аналогичных преобразованиях, которые позволили другим компаниям сделать качественный «рывок вперед», довести информацию о том, зачем? Что? Кто? Как? и в какие сроки? Будут осуществлены организационные изменения. Руководители после возвращения на рабочие места в течение недели должны аналогичные собрания провести со своими коллективами.

Форма доведения информации будет одинакова во всех отделах. Предлагаю здесь следовать принципу «пусть безобразно, зато единообразно». Это позволит всем работникам оперировать данными примерно одного порядка. Безусловно, детали реализации мероприятия должны доводиться только до заинтересованных исполнителей, но общие положения стратегии должны быть открыты каждому сотруднику.

2. Как подать персоналу информацию о причинах слияния? Как есть. Стратегический союз двух компаний и двух сердец. Необходимо красивую легенду придумать, обязательно упомянуть про судьбу, фатум, неизбежность. Свадьбу учредителей в обязательном порядке сделать публичным мероприятием, на которую пригласить всех руководителей структурных подразделений и в течение всего мероприятия проводить параллели между «любовью» и «стратегической необходимостью» союза.

3. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

Самый интересный вопрос.

- Во-первых, останется только один руководитель. Кто будет директором объединенного предприятия? Это архиважный вопрос. Предположу, что это будет директор «Фарма», поскольку ему поручили подготовку к мероприятию. Второй руководитель в зависимости от характера может вставлять «палки в колеса» грядущим изменениям и теоретически возможно внесет элементы демотивации и дезорганизации в «Аптека». Что бы минимизировать это негативное воздействие, предлагаю до начала всевозможных преобразований собственникам расставить точки над i: кто будет кем в новой структуре, кто директор, а кто первый заместитель. Работать директорам компаний в части осуществления процедуры слияния предстоит вместе, очень плотно, ни в коем случае нельзя замыкать все процессы в части организационных изменений на себе только одному из директоров, это кратно повышает риск дезорганизации в присоединяемой компании.
- Во-вторых, аналогичные процедуры необходимо осуществить в отношении руководителей бухгалтерий, кадровых служб, прочих подразделений с дублирующимися функциями. Кроме того, в данном случае предлагаю, чтобы профессиональные компетенции каждого из

руководителей были оценены с использованием механизма ассесмент-центр и на должность нового объединенного подразделения выбирался именно тот, кто в наибольшей степени соответствует профилю компетенций. Второму руководителю достается должность заместителя начальника подразделения.

- *В-третьих*, вероятнее всего, при слиянии будут подвергнуты сокращению незарабатывающие / обеспечивающие подразделения. Единственно, что могу предложить – это ввести мораторий на прием новых сотрудников в случае, если кто-то увольняется. К примеру, бухгалтерия, если в «Фарма» или «Аптека» на этапе подготовке к слиянию или непосредственно при слиянии увольняется бухгалтер (ы), данную вакансию (ии) ни в коем случае не заполнять, поскольку после окончательного объединения эту штатную единицу безболезненно можно сократить. В остальном – по возможности оказать содействие сокращаемым сотрудникам в трудоустройстве.

4. *Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?*
Сопротивление, безусловно, будет. Этого не избежать. Наибольшее сопротивление ожидается со стороны бухгалтерии, отдела по работе с персоналом.

5. *Как преодолевать сопротивление изменениям?*
Коммуникации. Общаться, общаться и еще раз общаться с сотрудниками.

6. *Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?*
Провести систему тренингов на внутреннюю коммуникацию, индивидуальные формы общения. Организовать корпоративный вечер для сотрудников обеих команд.

7. *Что изменится для менеджмента компании «Фарма»?*
Увеличатся масштабы бизнеса, расширится зона ответственности, необходимо будет осваивать специфику управления сегментом розничных продаж.

8. *Какая форма слияния будет предпочтительнее с точки зрения сохранения статус-кво?*
Создание холдинговой компании, в состав которой войдут «Фарма» и «Аптека». Правда, с юридической точки зрения, это не будет слияние.

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен

Оценка	Критерии оценивания
	предложить альтернативные варианты решения проблемы.
очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.

5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:

Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-2:

- Укажите внешние причины кризиса в организации:
 - Инфляция
 - Неэффективная работа отдела маркетинга и сбыта
 - Политическая обстановка в стране
 - Конкуренция в отрасли
 - Корпоративные конфликты между собственниками бизнеса

2. Укажите внутренние причины кризиса в организации:

- А. Конкуренция в отрасли
- Б. Неэффективная работа отдела маркетинга и сбыта
- В. Политическая обстановка в стране
- Г. Изменение законодательства
- Д. Корпоративные конфликты между собственниками бизнеса

3. Банкротство – это:

- А. признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.
- Б. признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

4. Процедуру банкротства юридического лица проводит:

- А. Конкурсный управляющий
- Б. Арбитражный управляющий
- В. Временный управляющий

5. Перечислите известные Вам процедуры банкротства юридического лица

6. Верно ли следующее утверждение:

- А. Арбитражный управляющий не обязан страховать свою профессиональную ответственность, если он является членом саморегулируемой организации арбитражных управляющих

Б. Арбитражным управляющим может быть только лицо с высшим юридическим/экономическим образованием

- В. Арбитражный управляющий в любой момент может написать заявление об освобождении его от занимаемой должности

5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

- а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
- б) природные, общественные, экологические;

в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;

г) все выше перечисленные.

2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

а) да;

б) нет.

3. Кризис – это:

а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;

б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;

в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

а) да;

б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;

в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;

г) нет.

5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:

а) проблематика кризиса, острота кризиса;

б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;

в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;

г) все вышеперечисленное;

д) только а, б.

6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:

а) второе включает первое;

б) первое включает второе;

в) носят диалектический характер.

7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

а) гибкость и адаптивность;

б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

в) диверсификация управления;

г) снижения централизма;

д) усиление интеграционных процессов;

е) все вышеперечисленное;

ж) только а,б,д;

з) только а,в,д.

8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;

б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;

в) корпоративность; лидерство;

г) оперативность и гибкость управления;

д) стратегия и качество антикризисных программ;

е) система мониторинга кризисных ситуаций;

ж) все вышеперечисленное;

з) только а, б, г, д.

9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный - хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:

а) да;

и) нет.

10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:

а) человеческим фактором;

б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;

в) а, б.

11. Как следует относиться к кризисам:

а) опасаться;

б) бороться;

в) приветствовать;

г) разрешать;

д) все вышеперечисленное;

е) только а, б и в.

12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:

а) целями развития;

б) необходимостью смягчения кризиса;

в) необходимостью подготовки к кризису;

г) все вышеперечисленное;

д) только б и в.

13. Антикризисное развитие – это:

а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;

б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;

в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

а) повышает;

б) снижает;

в) не влияет.

15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;

б) в степени достижения целей;

в) в степени роста потенциала;

г) в степени развития управления;

д) только б, в;

е) только б, г;

ж) только б, в и г.

16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;

б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;

в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:

а) кризисом реализации стратегии;

б) кризисом ликвидности;

в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;

г) банкротством.

18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:

а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;

б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;

в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

а) объективные и субъективные;

б) количественные и качественные;

в) краткосрочные и долгосрочные;

г) обратимые и необратимые;

д) все вышеперечисленное.

20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

а) первого этапа «Начало кризиса»;

б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;

в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов

Оценка	Критерии оценивания
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

						задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-2

1. Контрольные вопросы к зачету

Вопрос	Код формируемой компетенции
--------	-----------------------------

• 1. Эволюция категории «антикризисное управление».	ОПК-2
1. Место и роль антикризисного управления в системе экономических знаний.	ОПК-2
• 3. Предмет антикризисного управления как науки.	ОПК-2
• 4. Кризисы в социально-экономических системах.	ОПК-2
• 5. Кризисы в развитии организации.	ОПК-2
• 6. Причины кризисов.	ОПК-3
1. Экономический цикл и его характеристика.	ОПК-3
• 8. Нормативное регулирование антикризисного управления в России.	ОПК-3
• 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.	ОПК2, ОПК3, ПК1
• 10. Риски в антикризисном управлении.	ОПК-2
• 11. Инновации в антикризисном управлении.	ОПК-2
1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.	ОПК-3
• 13. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.	ПК-1
• 14. Антикризисное управление персоналом организации.	ПК-1
• 15. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.	ПК1
1. Роль государства в антикризисном управлении.	ОПК-2
1. Методы диагностики кризиса.	ОПК-2
1. Разработка антикризисной стратегии организации.	ПК-1
1. Реализация выбранной антикризисной стратегии.	ПК-1
1. Особенности стратегического планирования в условиях антикризисного управления.	ОПК-3
1. Программа антикризисного управления.	ПК-1

1. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении	ОПК-3,ПК1
1. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления.	ОПК-2
1. Антикризисное управление конфликтами.	ПК-1
1. Система антикризисного управления персоналом.	ПК-3
• 26. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.	ОПК-2,ПК1
• 27 Ликвидность финансовых организаций: сущность, значение, основные факторы изменения, основные методы оценки ликвидности банка. Основные нормативы по регулированию кредитных и страховых организаций.	ОПК-3,ОПК2,ПК2
• 28 Основные задачи и функции Банка России в регулировании устойчивости и ликвидности банковской системы. Порядок реорганизации кредитных организаций	ПК-1
1. Основные экономические показатели деятельности страховых организаций.	ПК-1
1. Разработка и принятие мер по финансовому оздоровлению страховой организации	ПК-1
	ПК-3
1. Основные экономические показатели деятельности страховых организаций.	ОПК-2,ОПК3,ПК1
1. Основные методы анализа финансового состояния кредитных организаций.	ПК-1
1. Основные экономические нормативы, обязательные для выполнения кредитными организациями Ответственность кредитных организаций за нарушение экономических нормативов	ПК-1
1. Нормативно-правовое обеспечение мер по финансовому оздоровлению и предупреждению банкротства кредитных организаций. Закон РФ « О реструктуризации кредитн	ПК-1

1. Разработка и принятие мер по финансовому оздоровлению кредитной организации	ПК-1
1. Понятие антикризисного управления в зарубежной практике	ПК-1
37 Диагностика состояний организации посредством анализ внешней и внутренней среды деятельности организации.	ПК-1
38 Анализ деятельности организации с целью выявления кризисных ситуаций: методы, модели и инструменты.	ОПК2, ПК1

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

1. Контрольные вопросы к зачету

Вопрос	Код формируемой компетенции
• 1. Эволюция категории «антикризисное управление».	ОПК-2
1. Место и роль антикризисного управления в системе экономических знаний.	ОПК-2
• 3. Предмет антикризисного управления как науки.	ОПК-2
• 4. Кризисы в социально-экономических системах.	ОПК-2
• 5. Кризисы в развитии организации.	ОПК-2
• 6. Причины кризисов.	ОПК-3
1. Экономический цикл и его характеристика.	ОПК-3
• 8. Нормативное регулирование антикризисного управления в России.	ОПК-3
• 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.	ОПК2, ОПК3, ПК1
• 10. Риски в антикризисном управлении.	ОПК-2
• 11. Инновации в антикризисном управлении.	ОПК-2
1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.	ОПК-3

• 13. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.	ПК-1
• 14. Антикризисное управление персоналом организации.	ПК-1
• 15. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.	ПК1
1. Роль государства в антикризисном управлении.	ОПК-2
1. Методы диагностики кризиса.	ОПК-2
1. Разработка антикризисной стратегии организации.	ПК-1
1. Реализация выбранной антикризисной стратегии.	ПК-1
1. Особенности стратегического планирования в условиях антикризисного управления.	ОПК-3
1. Программа антикризисного управления.	ПК-1
1. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении	ОПК-3,ПК1
1. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления.	ОПК-2
1. Антикризисное управление конфликтами.	ПК-1
1. Система антикризисного управления персоналом.	ПК-3
• 26. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.	ОПК-2,ПК1
• 27 Ликвидность финансовых организаций: сущность, значение, основные факторы изменения, основные методы оценки ликвидности банка. Основные нормативы по регулированию кредитных и страховых организаций.	ОПК-3,ОПК2,ПК2
• 28 Основные задачи и функции Банка России в регулировании устойчивости и ликвидности банковской системы. Порядок реорганизации кредитных организаций	ПК-1
1. Основные экономические показатели деятельности страховых организаций.	ПК-1

1. Разработка и принятие мер по финансовому оздоровлению страховой организации	ПК-1
	ПК-3
1. Основные экономические показатели деятельности страховых организаций.	ОПК-2,ОПК3,ПК1
1. Основные методы анализа финансового состояния кредитных организаций.	ПК-1
1. Основные экономические нормативы, обязательные для выполнения кредитными организациями Ответственность кредитных организаций за нарушение экономических нормативов	ПК-1
1. Нормативно-правовое обеспечение мер по финансовому оздоровлению и предупреждению банкротства кредитных организаций. Закон РФ « О реструктуризации кредитн	ПК-1
1. Разработка и принятие мер по финансовому оздоровлению кредитной организации	ПК-1
1. Понятие антикризисного управления в зарубежной практике	ПК-1
37 Диагностика состояний организации посредством анализ внешней и внутренней среды деятельности организации.	ПК-1
38 Анализ деятельности организации с целью выявления кризисных ситуаций: методы, модели и инструменты.	ОПК2, ПК1

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-1

1. Контрольные вопросы к зачету

Вопрос	Код формируемой компетенции
• 1. Эволюция категории «антикризисное управление».	ОПК-2
1. Место и роль антикризисного управления в системе экономических знаний.	ОПК-2

• 3. Предмет антикризисного управления как науки.	ОПК-2
• 4. Кризисы в социально-экономических системах.	ОПК-2
• 5. Кризисы в развитии организации.	ОПК-2
• 6. Причины кризисов.	ОПК-3
1. Экономический цикл и его характеристика.	ОПК-3
• 8. Нормативное регулирование антикризисного управления в России.	ОПК-3
• 9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.	ОПК2, ОПК3, ПК1
• 10. Риски в антикризисном управлении.	ОПК-2
• 11. Инновации в антикризисном управлении.	ОПК-2
1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.	ОПК-3
• 13. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении.	ПК-1
• 14. Антикризисное управление персоналом организации.	ПК-1
• 15. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой.	ПК1
1. Роль государства в антикризисном управлении.	ОПК-2
1. Методы диагностики кризиса.	ОПК-2
1. Разработка антикризисной стратегии организации.	ПК-1
1. Реализация выбранной антикризисной стратегии.	ПК-1
1. Особенности стратегического планирования в условиях антикризисного управления.	ОПК-3
1. Программа антикризисного управления.	ПК-1
1. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении	ОПК-3,ПК1

1. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления.	ОПК-2
1. Антикризисное управление конфликтами.	ПК-1
1. Система антикризисного управления персоналом.	ПК-3
• 26. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.	ОПК-2,ПК1
• 27 Ликвидность финансовых организаций: сущность, значение, основные факторы изменения, основные методы оценки ликвидности банка. Основные нормативы по регулированию кредитных и страховых организаций.	ОПК-3,ОПК2,ПК2
• 28 Основные задачи и функции Банка России в регулировании устойчивости и ликвидности банковской системы. Порядок реорганизации кредитных организаций	ПК-1
1. Основные экономические показатели деятельности страховых организаций.	ПК-1
1. Разработка и принятие мер по финансовому оздоровлению страховой организации	ПК-1
	ПК-3
1. Основные экономические показатели деятельности страховых организаций.	ОПК-2,ОПК3,ПК1
1. Основные методы анализа финансового состояния кредитных организаций.	ПК-1
1. Основные экономические нормативы, обязательные для выполнения кредитными организациями Ответственность кредитных организаций за нарушение экономических нормативов	ПК-1
1. Нормативно-правовое обеспечение мер по финансовому оздоровлению и предупреждению банкротства кредитных организаций. Закон РФ « О реструктуризации кредитн	ПК-1
1. Разработка и принятие мер по финансовому оздоровлению кредитной организации	ПК-1
1. Понятие антикризисного управления в зарубежной практике	ПК-1

37 Диагностика состояний организации посредством анализ внешней и внутренней среды деятельности организации.	ПК-1
38 Анализ деятельности организации с целью выявления кризисных ситуаций: методы, модели и инструменты.	ОПК2, ПК1

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	В целом хорошая подготовка, допускаются заметные ошибки или недочеты. Студент дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Студент работал на практических занятиях. и получал положительные оценки на занятиях
не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Студент дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Студент пропустил большую часть практических занятий

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Антикризисное управление : учеб. пособие / Мирошниченко Н. В., Дедюхина И. Ф., Еременко Н. В., Луговской С. И., Шевченко Е. А. - Ставрополь : СтГАУ, 2021. - 140 с. - Книга из коллекции СтГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=804856&idb=0>.
2. Антикризисное управление : учебник и практикум / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. - Москва : Юрайт, 2022. - 367 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/489131> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-00539-4 : 1429.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=818293&idb=0>.
3. Волкова А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. - Москва : Юрайт, 2022. - 170 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/488004> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-15236-4 : 759.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=819436&idb=0>.
4. Антикризисное управление : учебник и практикум / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. - Москва : Юрайт, 2023. - 367 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00539-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847059&idb=0>.
5. Зуб А. Т. Антикризисное управление : учебник / А. Т. Зуб. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва :

Юрайт, 2023. - 343 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15995-0. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=844167&idb=0>.
6. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков. - Москва : Юрайт, 2023. - 406 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-01066-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843241&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Мирошниченко Н.В. Антикризисное управление : учебное пособие / Мирошниченко Н.В.; Дедюхина И.Ф.; Еременко Н.В. - Москва : Ставропольский ГАУ, 2021. - 140 с., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=809370&idb=0>.
2. Черненко Владимир Анатольевич. Антикризисное управление : Учебник и практикум для вузов / Черненко В. А., Шведова Н. Ю. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2021. - 397 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-04526-0. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=765892&idb=0>.
3. Рязанов В. А. Антикризисное противодействие : учебное пособие / В. А. Рязанов. - Москва : Юрайт, 2022. - 103 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/507494> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-15466-5 : 359.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=818230&idb=0>.
4. Волкова А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. - Москва : Юрайт, 2023. - 170 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15236-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=839764&idb=0>.
5. Кормишкина Людмила Александровна. Экономическая безопасность организации (предприятия) : Учебное пособие / Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. - 1. - Москва : Издательский Центр РИОР, 2022. - 293 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-369-01671-8. - ISBN 978-5-16-103849-9. - ISBN 978-5-16-012801-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=791787&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. www.gks.ru / Федеральная служба государственной статистики.
2. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
3. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
4. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
5. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами, специализированным оборудованием: Для проведения лекционных и семинарских занятий по дисциплине используются специально оборудованные лекционные аудитории, оснащенные компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской.

Для выполнения заданий для СРС студентам обеспечен доступ в интернет, а также доступ к ресурсам электронной библиотеки ННГУ.

Реализация программы предполагает наличие:
- аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым оборудованием;
- компьютерного класса, имеющего компьютеры, объединенные сетью с выходом в Интернет;
- лицензионного (операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office) и свободно распространяемого программного обеспечения.
В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.
Доступ к электронным информационным ресурсам осуществляется в компьютерном классе и библиотеке.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.05.01 - Экономическая безопасность.

Автор(ы): Трофимов Олег Владимирович, доктор экономических наук, профессор
Чемоданова Юлия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.