

Рабочая программа дисциплины

**Антикризисное управление**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <i>Направление подготовки</i>   | Менеджмент                                |
| <i>Код</i>                      | 38.03.02                                  |
| <i>Направленность (профиль)</i> | Предпринимательство и управление бизнесом |
| <i>Квалификация выпускника</i>  | бакалавр                                  |

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций | Категория компетенций | Код  |
|--------------------|-----------------------|------|
| Профессиональные   | -                     | ПК-3 |
| Профессиональные   | -                     | ПК-7 |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| Код компетенции | Формулировка компетенции  | Индикаторы достижения компетенции  |
|-----------------|---|--|
| ПК-3            | Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации для управления организацией              | ПК 3.2. Собирает, изучает и обрабатывает управленческую информацию в условиях рынка для минимизации финансовых потерь<br>ПК 3.3. Разрабатывает комплекс мероприятий по минимизации рисков для выработки управленческих решений                                     |
| ПК-7            | Способен осуществлять документирование процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений структурных подразделений организации | ПК 7.2. Применяет навыки управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов для развития структурных подразделений организации<br>ПК 7.3. Определяет и сравнивает параметры экономических и управленческих процессов, протекающих в структурных подразделениях |

**3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

| Дескрипторы по дисциплине | Знать | Уметь | Владеть |
|---------------------------|-------|-------|---------|
| Код компетенции           | ПК-3  |       |         |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации для управления организацией   | - научные основы организационно-управленческой деятельности по анализу рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;<br>- особенности анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; | - решать профессиональные задачи с применением инструментальных средств оценки и интерпретации рисков для управления организацией;<br>- собирать, изучать и обрабатывать управленческую информацию в условиях рынка для минимизации финансовых потерь<br>- давать комплексную оценку ключевых факторов кризисного состояния организации | - навыками по разработке комплекса мероприятий по минимизации рисков для выработки управленческих решений<br>- навыками оценки финансового состояния и платежеспособности организации<br>- основными технологиями анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений |
| <b>ПК-7</b>  |   |   |   |
| Способен осуществлять документирование процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений структурных подразделений организации | - научные основы документирования процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов<br>- основные направления антикризисного управления в части документального оформления.   | - использовать навыки документирования результатов в рамках отдельных бизнес-процессов<br>- определять и сравнивать параметры экономических и управленческих процессов, протекающих в структурных подразделениях  | - навыками управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов для развития структурных подразделений организации  |

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, дисциплина по выбору учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Оценка стоимости бизнеса», «Корпоративное управление», «Управление рисками».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу

профессиональной деятельности выпускников: Предпринимательство и управление бизнесом.

## 5. Объем дисциплины

| <i>Виды учебной работы</i>                       | <i>Формы обучения</i> |                     |
|--|-----------------------|---------------------|
|  | <i>Очная</i>          | <i>Очно-заочная</i> |
| <b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы | 3 / 108               | 3 / 108             |
| <b>Контактная работа:</b>                        |                       |                     |
| Занятия лекционного типа                         | 8                     | 8                   |
| Занятия семинарского типа                        | 8                     | 8                   |
| Промежуточная аттестация: <b>зачет с оценкой</b> | 0,15                  | 0,15                |
| <b>Самостоятельная работа (СРС)</b>              | 91,85                 | 91,85               |

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

#### 6.1.1 Очная форма обучения

| № п/п | Раздел/тема  | Виды учебной работы (в часах) |                      |                           |          |                   |              | Самостоятельная работа |
|-------|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|----------|-------------------|--------------|------------------------|
|       |  | Контактная работа             |                      |                           |          |                   |              |                        |
|       |  | Занятия лекционного типа      |                      | Занятия семинарского типа |          |                   |              |                        |
|       |  | Лекции                        | Иные учебные занятия | Практические занятия      | Семинары | Лабораторные раб. | Иные занятия |                        |
| 1.    | Кризисы в социально-экономическом развитии   | 1                             |                      |                           |          |                   |              | 8                      |
| 2.    | Кризисы в развитии организации   | 1                             |                      | 1                         |          |                   |              | 10                     |
| 3.    | Диагностика кризисов в организации   | 1                             |                      | 1                         |          |                   |              | 12                     |
| 4.    | Риски в антикризисном управлении   | 1                             |                      | 1                         |          |                   |              | 12                     |
| 5.    | Стратегия и тактика антикризисного управления  | 1                             |                      | 1                         |          |                   |              | 12                     |
| 6.    | Несостоятельность и банкротство - их профилактика и преодоление негативных последствий | 1                             |                      | 1                         |          |                   |              | 10                     |
| 7.    | Инвестиционная политика в  | 1                             |                      | 1                         |          |                   |              | 10                     |

|        |   |      |  |   |  |  |  |       |
|--------|---|------|--|---|--|--|--|-------|
|        | антикризисном управлении                              |      |  |   |  |  |  |       |
| 8.     | Инновационная деятельность в антикризисном управлении | 1    |  | 1 |  |  |  | 8     |
| 9.     | Человеческий фактор в антикризисном управлении        |      |  | 1 |  |  |  | 9,85  |
|        | Промежуточная аттестация                              | 0,15 |  |   |  |  |  |       |
| Итого: |   | 8    |  | 8 |  |  |  | 91,85 |

### 6.1.2 Очно-заочная форма обучения

| № п/п | Раздел/тема  | Виды учебной работы (в часах) |                             |                             |                 |                          |                     | Самостоятельная работа |
|-------|--|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
|       |  | Контактная работа             |                             |                             |                 |                          |                     |                        |
|       |  | Занятия лекционного типа      |                             | Занятия семинарского типа   |                 |                          |                     |                        |
|       |  | <i>Лекции</i>                 | <i>Иные учебные занятия</i> | <i>Практические занятия</i> | <i>Семинары</i> | <i>Лабораторные раб.</i> | <i>Иные занятия</i> |                        |
| 1.    | Кризисы в социально-экономическом развитии   | 1                             |                             |                             |                 |                          |                     | 8                      |
| 2.    | Кризисы в развитии организации   | 1                             |                             | 1                           |                 |                          |                     | 10                     |
| 3.    | Диагностика кризисов в организации   | 1                             |                             | 1                           |                 |                          |                     | 12                     |
| 4.    | Риски в антикризисном управлении   | 1                             |                             | 1                           |                 |                          |                     | 12                     |
| 5.    | Стратегия и тактика антикризисного управления  | 1                             |                             | 1                           |                 |                          |                     | 12                     |
| 6.    | Несостоятельность и банкротство - их профилактика и преодоление негативных последствий | 1                             |                             | 1                           |                 |                          |                     | 10                     |
| 7.    | Инвестиционная политика в антикризисном управлении                                     | 1                             |                             | 1                           |                 |                          |                     | 10                     |
| 8.    | Инновационная деятельность в антикризисном управлении                                  | 1                             |                             | 1                           |                 |                          |                     | 8                      |

|        |  |      |  |   |  |  |  |       |
|--------|--|------|--|---|--|--|--|-------|
| 9.     | Человеческий фактор в антикризисном управлении |      |  | 1 |  |  |  | 9,85  |
|        | Промежуточная аттестация                       | 0,15 |  |   |  |  |  |       |
| Итого: |  | 8    |  | 8 |  |  |  | 91,85 |

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины   | Содержание лекционного занятия  |
|-------|--|---|
| 1.    | Кризисы в социально-экономическом развитии   | Типология кризисов. Циклическое развитие экономики и кризисы. Фазы цикла и их проявления.   |
| 2.    | Кризисы в развитии организации   | Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации. Тенденции циклического развития организации.  |
| 3.    | Диагностика кризисов в организации   | Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики кризиса.  |
| 4.    | Риски в антикризисном управлении   | Понятия и характеристики риска. Классификация рисков. Методы снижения риска.  |
| 5.    | Стратегия и тактика антикризисного управления  | Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии предприятия. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления.                        |
| 6.    | Несостоятельность и банкротство - их профилактика и преодоление негативных последствий | Виды несостоятельности и банкротства. Виды и порядок осуществления процедур банкротства. Профилактика банкротства. Профилактика банкротства в управлении предприятием.              |
| 7.    | Инвестиционная политика в антикризисном управлении                                     | Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления. Санация инвестиционного потенциала предприятия.  |
| 8.    | Инновационная деятельность в антикризисном управлении                                  | Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.                                  |
| 9.    | Человеческий фактор в антикризисном управлении   | Конфликты в организации и их функции. Причины конфликтов. Управление конфликтами. Антикризисное управление персоналом. Корпоративная культура как фактор антикризисного управления. |

### 6.2.2 Содержание практических занятий

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины     | Содержание практического (лабораторного) занятия  |
|-------|--|---|
| 1.    | Кризисы в социально-экономическом развитии | Типология кризисов. Циклическое развитие экономики и кризисы. Фазы цикла и их проявления. Причины и последствия кризисов. |
| 2.    | Кризисы в развитии                         | Общие и специфические, внешние и внутренние   |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    | организации  | факторы развития организации. Тенденции циклического развития организации.   |
| 3. | Риски в антикризисном управлении   | Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики кризиса. Понятия и характеристики риска. Классификация рисков. Методы снижения риска.  |
| 4. | Стратегия и тактика антикризисного управления  | Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии предприятия. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления. Организация проведения антикризисной стратегии.   |
| 5. | Несостоятельность и банкротство - их профилактика и преодоление негативных последствий | Виды несостоятельности и банкротства. Виды и порядок осуществления процедур банкротства. Профилактика банкротства. Профилактика банкротства в управлении предприятием. Негативные последствия банкротства.   |
| 6. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении                                     | Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления. Санация инвестиционного потенциала предприятия.   |
| 7. | Инновационная деятельность в антикризисном управлении                                  | Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.   |
| 8. | Человеческий фактор в антикризисном управлении   | Конфликты в организации и их функции. Причины конфликтов. Управление конфликтами. Антикризисное управление персоналом. Корпоративная культура как фактор антикризисного управления. Роль антикризисного менеджера в предотвращении и преодолении кризиса. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса. |

### **6.2.3. Содержание самостоятельной работы**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>       | <b>Содержание самостоятельной работы</b>   |
|--------------|---|--|
| 2.           | Кризисы в социально-экономическом развитии          | Типология кризисов. Циклическое развитие экономики и кризисы. Фазы цикла и их проявления.  |
| 2.           | Кризисы в развитии организации                      | Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации. Тенденции циклического развития организации.                                       |
| 3.           | Диагностика кризисов в организации                  | Основные параметры диагностирования. Этапы и методы диагностики кризиса.   |
| 4.           | Риски в антикризисном управлении                    | Понятия и характеристики риска. Классификация рисков. Методы снижения риска.   |
| 5.           | Стратегия и тактика антикризисного управления       | Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии предприятия. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления. |
| 6.           | Несостоятельность и банкротство - их профилактика и | Виды несостоятельности и банкротства. Виды и порядок осуществления процедур банкротства. Профилактика банкротства. Профилактика банкротства в управлении     |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    | преодоление негативных последствий                    | предприятием.   |
| 7. | Инвестиционная политика в антикризисном управлении    | Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления. Санация инвестиционного потенциала предприятия.  |
| 8. | Инновационная деятельность в антикризисном управлении | Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.                                  |
| 9. | Человеческий фактор в антикризисном управлении        | Конфликты в организации и их функции. Причины конфликтов. Управление конфликтами. Антикризисное управление персоналом. Корпоративная культура как фактор антикризисного управления. |

### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

#### **7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)**

| <b>№ п/п</b> | <b>Контролируемые разделы (темы)</b>   | <b>Наименование оценочного средства</b>                                       |
|--------------|--|---|
| 1.           | Кризисы в социально-экономическом развитии   | Опрос, тестирование   |
| 2.           | Кризисы в развитии организации   | Опрос, тестирование, информационный проект                                    |
| 3.           | Диагностика кризисов в организации   | Проект, тестирование, творческий проект                                       |
| 4.           | Риски в антикризисном управлении   | Опрос, тестирование, исследовательский проект, творческий проект              |
| 5.           | Стратегия и тактика антикризисного управления  | Опрос, проблемно-аналитические, ситуационные задачи, исследовательский проект |
| 6.           | Несостоятельность и банкротство - их профилактика и преодоление негативных последствий | Опрос, проблемно-аналитические, ситуационные задачи, информационный проект    |
| 7.           | Инвестиционная политика в антикризисном управлении                                     | Опрос, проблемно-аналитические, ситуационные задачи, творческий проект        |
| 8.           | Инновационная деятельность в антикризисном управлении                                  | Опрос, творческий проект, контрольная работа, тестирование                    |
| 9.           | Человеческий фактор в антикризисном управлении   | Опрос, проблемно-аналитические, ситуационные задачи                           |



## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Почему понимание причин, характера и проблематики кризиса является необходимым условием для его преодоления (или предотвращения)?
2. В чём основное отличие циклических кризисов от нециклических?
3. Какие фазы деловой активности предприятия вызывают макроциклы?
4. Какие факторы кризиса в организации вам известны?
5. Перечислите семь стадий жизненного цикла организации.
6. Какие жизненные циклы организации выделяют в антикризисном управлении?
7. В чём различие между понятиями «диагностика» и «процесс диагностики»?
8. Какие требования предъявляются к процессу диагностики как к научному исследованию?
9. Какие два этапа диагностики кризиса вам известны?
10. Какие бывают причины конфликтов?
11. Что такое управление конфликтами? Какие методы управления конфликтом вам известны?
12. Какие задачи включает в себя управление персоналом в условиях кризиса?

### **Типовые ситуационные задачи**

#### **Задача №1**

Минимизации затрат и увеличению прибыли содействуют оптимизация выбора между собственным производством и приобретением комплектующих деталей, запасных частей, полуфабрикатов, услуг и т.д.

Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание оборудования составят 150 000 руб./год, а переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по цене 140 руб./ед.

#### **Задание**

1. Определить, при какой годовой потребности выгоднее покупать готовые детали.
2. Определить, при какой годовой потребности выгоднее производить детали самостоятельно.

#### **Задача №2**

Небольшой магазин имеет восемь видов продуктов. Затраты и годовой спрос на них указаны в таблице.

| Продукт       | П1  | П2    | П3    | П4    | П5    | П6    | П7     | П8  |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----|
| Цена, руб.    | 4   | 2     | 4     | 10    | 2     | 10    | 1      | 20  |
| Годовой спрос | 250 | 2 000 | 1 000 | 7 000 | 1 500 | 2 000 | 10 000 | 100 |

#### **Задание**

Необходимо провести ABC-анализ.

#### **Задача №3**

На основании приведенных данных проанализировать интегральным методом степень влияния использования труда на объем продукции.

| Показатели   | План    | Факт    |
|--|---------|---------|
| Продукция $N$ , руб.   | 122 000 | 123 576 |
| Среднегодовая численность производственного персонала $R$ , чел. | 28      | 29      |

### Задание

1. Определить влияние изменения среднегодовой численности производственного персонала (все варианты).
2. Определить влияние изменения производительности труда (все варианты).
3. Определить суммарное влияние двух факторов (все варианты).

### Типовые проблемно-аналитические задания

#### Проблемно-аналитическое задание 1.

##### Конкретная ситуация: «Промышленное предприятие «Электроник»

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие.

Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались.

«Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и должны выдерживать высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла. Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от

«Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис.

Начиная с 2000 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире. Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на что можно было надеяться, - это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы.

Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции.

Отделение сбыта. Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала. Столь большая численность вспомогательного персонала обуславливалась сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет. Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат. Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок. Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструкторским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого дохода, но он не был убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

Новый рынок. Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру. Изменения в промышленном предприятии. Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов.

Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером. Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка. Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов). Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20 человек (8 человек были взяты со стороны). Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках - бытовом и промышленном - знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в

новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли. Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военно-авиационного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке - не более 48 ч с момента заключения сделки.

На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет. «Электронику» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу. Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложны в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации. Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое - организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

### **Задания**

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия, используя матрицу SWOT.
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру антикризисной производственной стратегии «Электроника».

### **Проблемно-аналитическое задание 2.**

Имеются следующие данные по предприятию, занятому производством мебели для школ. Затраты материалов на 1 комплект -950 руб.;

затраты на оплату труда на 1 комплект 450 руб.;

цена комплекта 2000 руб.

Затраты на амортизацию зданий и оборудования 1 млн. руб.

Оплата административно- управленческого персонала 3 млн. руб.

Оплата отопления, освещения, коммунальных услуг 1,7 млн.

Оплата телефона – 300 тыс. руб.

### **Задания:**

1. Определить точку нулевой прибыли;
2. Определить объем производства, при котором будет получено 3 млн. руб. целевой чистой прибыли. Ставка налогообложения прибыли – 20%;

3. Определить, насколько необходимо снизить затраты на материалы, чтобы точка нулевой прибыли уменьшилась на 500 комплектов;
4. Предположим, что решение по снижению удельных затрат на материалы найдено. Определить, насколько необходимо снизить постоянные расходы, чтобы при плановом объеме продаж (при котором первоначально намечалось получить 3 млн. руб. целевой чистой прибыли) объем целевой чистой прибыли увеличился бы на 50%. Это дало бы предприятию возможность начать реализацию инвестиционной программы.
5. Предложите варианты и меры по снижению постоянных расходов.

### **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

#### *Типовые темы исследовательских проектов:*

1. Проблемы антикризисного менеджмента в современных условиях в РФ
2. Применимость органических структур управления на предприятиях в РФ
3. Развитие методов диагностики вероятности банкротства организаций
4. Способы предупреждения и защиты от намеренного банкротства

#### *Типовые темы информационных проектов:*

1. Виды и типы антикризисных стратегий. Содержание стратегии как документа.
2. Стратегические антикризисные решения
3. Стратегическое прогнозирование

#### *Типовые темы творческих заданий:*

1. Составьте список антикризисных направлений деятельности, составляющих стратегию избранной организации
2. Напишите проект на тему «Процедура банкротства»
3. Напишите проект на тему «Законодательные меры ограничения злостных банкротств».

### **Типовые тесты**

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».**

## Типовые вопросы к контрольным работам

1. Разновидности кризисов.
2. Особенности и виды экономических кризисов.
3. Причины экономических кризисов.
4. Сущность и закономерности экономических кризисов.
5. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
6. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.
7. Роль государства в антикризисном управлении.
8. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
9. Средства и механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций.
10. Кризисы в системе государственного регулирования.
11. Механизм государственной власти и кризисы системы управления.
12. Причины и последствия кризисов государственного управления.
13. Реформы как средство антикризисного управления в государстве.
14. Кризисы в развитии организации.
15. Возникновение и распознавание кризисов в организации.
16. Тенденции циклического развития организации.
17. Жизненный цикл организации.
18. Причины и симптомы кризисного развития организации.
19. Механизмы антикризисного управления.
20. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
21. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
22. Основные признаки и особенности антикризисного управления.
23. Диагностика кризисов в процессах управления.
24. Диагностика банкротства предприятия.
25. Стратегия и тактика антикризисного управления.
26. Роль стратегии в антикризисном управлении.
27. Разработка антикризисной стратегии организации.
28. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
29. Банкротство предприятий
30. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
31. Процедуры банкротства (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение) и порядок их осуществления.
32. Требования, предъявляемые Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» к арбитражным управляющим.
33. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.
34. Человеческий фактор антикризисного управления

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения,



их необходимо «отработать» до зачета с оценкой. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

### **1.Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

### **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если не выполнены никакие требования

### **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается

ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

#### **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют

понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

### **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1 Основная учебная литература*

1. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление : учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с. — ISBN 978-5-4486-0452-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>

2. Мазниченко, В. Л. Антикризисное управление : курс лекций для студентов высших учебных заведений / В. Л. Мазниченко, И. Ю. Смирнова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. — 238 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108054.html>

### *8.2 Дополнительная учебная литература:*

1. Короткий, С. В. Корпоративное управление : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-4487-0135-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72357.html>

2. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е. И.

Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 397 с. — ISBN 978-5-4486-0458-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79818.html>

### 8.3. Периодические издания

1. Russian Journal of Economics and Law: <https://rusjel.elpub.ru/jour>
2. Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология: <http://www.iprbookshop.ru/7270.html>
3. Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия Экономика: <http://www.iprbookshop.ru/8330.html>
4. Вестник Российского нового университета. Серия Экономика и управление: <http://www.iprbookshop.ru/26393.html>
5. Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления: <http://www.iprbookshop.ru/34054.html>
6. Экономика и менеджмент систем управления: <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Сайт РосБизнесКонсалтинг- [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
2. Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru>
3. Официальный сайт **Правительства России** – [www.government.ru](http://www.government.ru)
4. Российская ассоциация управления проектами [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)
5. Сайт Федеральной налоговой службы <https://www.nalog.ru>
6. Сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>
7. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
8. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
9. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к зачетам с оценкой непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с

использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи зачета с оценкой рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к зачету с оценкой должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до зачета с оценкой.
3. Время непосредственно перед зачетом с оценкой лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На зачете высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

#### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентами-инвалидами и студентами с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью



оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.