

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического
факультета
профессор К. Э. Тюпаков
23 марта 2020 г.



Рабочая программа дисциплины

Антикризисное управление

Направление подготовки
38.04.01 Экономика

Направленность
Экономика фирмы и отраслевых рынков

Уровень высшего образования
Магистратура

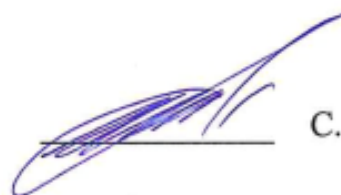
Форма обучения
Очная и заочная

Краснодар

2020

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 30 марта 2015 г. № 321.

Автор:
канд. экон. наук, доцент



С. А. Дьяков

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 16.03.2020 г., протокол №14.

Заведующий кафедрой,
д-р экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 23.03.2020 г., протокол № 17.

Председатель
методической комиссии,
д-р экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы,
д-р экон. наук, профессор



В.И. Гайдук

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является освоение обучающимися методики распознавания, диагностики, предотвращения кризисов, управления организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.

Задачи дисциплины:

- дать обучающимся ясное и четкое представление о природе, причинах и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления.

- выработать у обучающихся навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях.

- сформировать у обучающихся умение работать с персоналом организации в кризисной ситуации опираясь на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных менеджеров.

- воспитывать у обучающихся высокие нравственные качества, ответственность за моральный уровень российской деловой среды и стремление внести свой вклад в стабилизацию экономической и социально-политической ситуации в России.

2 Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируется следующая компетенция:

ОПК–3 - способность принимать организационно-управленческие решения;

ПК-12 - способностью разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности;

ДПК–5 - способность моделировать и прогнозировать перспективы развития объекта исследования.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Антикризисное управление» является факультативной дисциплиной вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, направленность «Экономика фирмы и отраслевых рынков».

4 Объем дисциплины (72 часов, 2 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	35	9
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	8
— лекции	10	4
— практические	24	4
— внеаудиторная		
— зачет	1	1
— экзамен	-	-
— защита курсовых проектов	-	-
Самостоятельная работа	37	63
в том числе:		
— курсовой проект	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	37	63
Итого по дисциплине	72	72

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре очной формы обучения, на 2 курсе, в 3 семестре заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Введение в антикризисное управление. 1. Понятие антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи. 2. Виды антикризисного управления. 3. Механизмы и принципы антикризисного управления.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	2
2	Кризисы в социально-	ОПК-3	3	1	2	4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	экономическом развитии. 1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов, в том числе экономического и финансового. 2. Разновидности кризисов. Классический цикл воспроизводства. 3. Особенности и классификация экономических кризисов.	ПК-12 ДПК-5				
3	Кризисы в системе государственного управления. 1. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления. 2. Особенности становления и развития системы государственного управления в России. 3. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	3
4	Кризисы в развитии организации (предприятия). 1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации. 2. Возникновение кризисов в организации. 3. Тенденции циклического развития организации. 4. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	4
5	Основные черты и функции антикризисного управления. 1. Управляемые и	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	2

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	неуправляемые процессы антикризисного управления. 2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. 3. Признаки и особенности антикризисного управления. 4. Эффективность антикризисного управления.					
6	Диагностика кризисов в процессах управления. 1. Основные параметры диагностирования. 2. Этапы и методы диагностики кризиса. 3. Информация в диагностике кризиса. 4. Диагностика банкротства предприятия.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	4
7	Стратегия и ее роль в антикризисном управлении. 1. Роль стратегии в антикризисном управлении. 2. Разработка антикризисной стратегии организации. 3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления. 4. Организация внедрения антикризисной стратегии.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	2
8	Маркетинг в антикризисном управлении. 1.Что такое маркетинговая среда? 2.Исследование фактора маркетинговой среды. 3.Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. 4.Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном менеджменте.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
9	<p>Организационно-производственный менеджмент на платежеспособном предприятии.</p> <p>1. Основные элементы антикризисного организационно-производственного менеджмента.</p> <p>2. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышение его устойчивости.</p> <p>3. Научно — техническая политика в рамках антикризисного управления производством.</p> <p>4. Концентрация производственных мощностей.</p> <p>5. Снижение материальных затрат на производстве.</p> <p>6. Оперативное управление.</p>	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	2
10	<p>Риски в антикризисном управлении.</p> <p>1. Природа и классификация управленческих рисков.</p> <p>2. Классификация рисков в антикризисном управлении.</p> <p>3. Управление риском: возможности, средства, факторы.</p>	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	-	2	4
11	<p>Технология антикризисного управления.</p> <p>1. Понятие и особенности технологии антикризисного управления.</p> <p>2. Структура общей технологической схемы антикризисного управления.</p> <p>3. Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении</p>	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	-	2	2

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	структурно- морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений. 4.Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.					
12	Социальное партнерство в антикризисном управлении. 1. Предприятие и его трудовой коллектив. 2. Социально-трудовые отношения на предприятии. 3. Философия социального партнерства. 4. Регулирование социально- трудовых отношений.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1	2	4
Итого				10	24	37

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
1	Введение в антикризисное управление. 1. Понятие антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи. 2. Виды антикризисного управления. 3. Механизмы и принципы антикризисного управления.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1		6
2	Кризисы в социально- экономическом развитии. 1. Причины, факторы, симптомы возникновения	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3		1	6

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	кризисов, в том числе экономического и финансового. 2.Разновидности кризисов. Классический цикл воспроизводства. 3.Особенности и классификация экономических кризисов.					
3	Кризисы в системе государственного управления. 1. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления. 2. Особенности становления и развития системы государственного управления в России. 3. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1		6
4	Кризисы в развитии организации (предприятия). 1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации. 2. Возникновение кризисов в организации. 3. Тенденции цикличного развития организации. 4. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3		1	6
5	Основные черты и функции антикризисного управления. 1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного управления. 2. Возможность,	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3			6

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	необходимость и проблематика антикризисного управления. 3. Признаки и особенности антикризисного управления. 4. Эффективность антикризисного управления.					
6	Диагностика кризисов в процессах управления. 1. Основные параметры диагностирования. 2. Этапы и методы диагностики кризиса. 3. Информация в диагностике кризиса. 4. Диагностика банкротства предприятия.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1		6
7	Стратегия и ее роль в антикризисном управлении. 1. Роль стратегии в антикризисном управлении. 2. Разработка антикризисной стратегии организации. 3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления. 4. Организация внедрения антикризисной стратегии.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3		1	4
8	Маркетинг в антикризисном управлении. 1. Что такое маркетинговая среда? 2. Исследование фактора маркетинговой среды. 3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. 4. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном менеджменте.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3			6
9	Организационно-производственный менеджмент на	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3			4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	<p>платежеспособном предприятии.</p> <p>1. Основные элементы антикризисного организационно-производственного менеджмента.</p> <p>2. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышение его устойчивости.</p> <p>3. Научно — техническая политика в рамках антикризисного управления производством.</p> <p>4. Концентрация производственных мощностей.</p> <p>5. Снижение материальных затрат на производстве.</p> <p>6. Оперативное управление.</p>					
10	<p>Риски в антикризисном управлении.</p> <p>1. Природа и классификация управленческих рисков.</p> <p>2. Классификация рисков в антикризисном управлении.</p> <p>3. Управление риском: возможности, средства, факторы.</p>	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3			5
11	<p>Технология антикризисного управления.</p> <p>1. Понятие и особенности технологии антикризисного управления.</p> <p>2. Структура общей технологической схемы антикризисного управления.</p> <p>3. Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении структурно-морфологического анализа в технологии разработки</p>	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3	1		4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	управленческих решений. 4. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.					
12	Социальное партнерство в антикризисном управлении. 1. Предприятие и его трудовой коллектив. 2. Социально-трудовые отношения на предприятии. 3. Философия социального партнерства. 4. Регулирование социально-трудовых отношений.	ОПК-3 ПК-12 ДПК-5	3		1	4
Итого				4	4	63

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Антикризисное управление : метод. указания / сост. А. В. Толмачёв, С. А. Дьяков. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 38 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Antikrizisnoe_upravlenie_MU_404773_v1_.PDF

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП
ОПК-3 – способность принимать организационно-управленческие решения	
1	Микроэкономика (продвинутый уровень)
1	Корпоративный менеджмент
2	Налоговый менеджмент
2	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
2	Инновационный менеджмент в агропромышленном комплексе
3	Стратегический маркетинг

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП
3	Международный маркетинг
3	<i>Антикризисное управление</i>
4	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
4	Государственная итоговая аттестация: защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-12 – способностью разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	
1	Коммуникативистика и управление внутрикорпоративными конфликтами
1	Корпоративный менеджмент
2	Эконометрика (продвинутый уровень)
2	Инновационный менеджмент в агропромышленном комплексе
3	<i>Антикризисное управление</i>
2	Налоговый менеджмент
3	Управление проектами
3	Инвестиционный менеджмент
4	Производственная практика: преддипломная практика
4	Государственная итоговая аттестация: защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ДПК-5 способность моделировать и прогнозировать перспективы развития объекта исследования	
1	Компьютерные технологии в экономической науке и образовании
2	Производственная практика: НИР
2	Экономика фирмы (продвинутый уровень)
2	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
3	Макроэкономическое планирование и прогнозирование
3	Бизнес-планирование
3	Производственная практика: НИР
3	<i>Антикризисное управление</i>
4	Производственная практика: преддипломная практика
4	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
4	Государственная итоговая аттестация: защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ОПК-3 Способность принимать организационно-управленческие решения					
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - особенности организационно-управленческих решений в профессиональной сфере; - общий процесс и технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере 	<p>Фрагментарные представления об особенностях организационно-управленческих решений в профессиональной сфере, общих процессах и технологиях, принципах и методах принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере</p>	<p>Общие представления об особенностях организационно-управленческих решений в профессиональной сфере, общих процессах и технологиях, принципах и методах принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере</p>	<p>Сформированные представления об особенностях организационно-управленческих решений в профессиональной сфере, общих процессах и технологиях, принципах и методах принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере</p>	<p>Сформированные системные представления об особенностях организационно-управленческих решений в профессиональной сфере, общих процессах и технологиях, принципах и методах принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере</p>	<p>Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, вопросы и задания для проведения зачета</p>
<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать законодательные, нормативные и методические документы в процессе принятия организационно-управленческих решений; - обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений 	<p>Фрагментарные умения, содержащие грубые ошибки, использовать законодательные, нормативные и методические документы в процессе принятия организационно-управленческих решений, обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений</p>	<p>Фрагментарные умения использовать законодательные, нормативные и методические документы в процессе принятия организационно-управленческих решений, обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений</p>	<p>Сформированные умения, содержащие незначительные погрешности, использовать законодательные, нормативные и методические документы в процессе принятия организационно-управленческих решений, обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений</p>	<p>Сформированные умения использовать законодательные, нормативные и методические документы в процессе принятия организационно-управленческих решений, обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений</p>	
<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами обеспечения надежности информации для принятия решений 	<p>Отсутствие навыков владения методами обеспечения надежности информации для принятия решений</p>	<p>Фрагментарные навыки владения методами обеспечения надежности информации для принятия решений</p>	<p>Сформированные навыки, содержащие незначительные погрешности, владения методами обеспечения надежности информации для принятия решений</p>	<p>Сформированные навыки владения методами обеспечения надежности информации для принятия решений</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
			решений		
ПК-12 Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности					
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теоретические и практические аспекты разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; – порядок организации, подготовки и предоставления полной информации в целях оперативного управления предприятием, оперативного контроля и оценки результатов, планирования и координации развития предприятия; – критерии и показатели социально-экономической эффективности 	<p>Фрагментарные представления о теоретических и практических аспектах разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; о порядке организации, подготовки и предоставления полной информации в целях оперативного управления предприятием, оперативном контроле и оценки результатов, планирования и координации развития предприятия; о критериях и показателях социально-экономической эффективности</p>	<p>Общие представления о теоретических и практических аспектах разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; о порядке организации, подготовки и предоставления полной информации в целях оперативного управления предприятием, оперативном контроле и оценки результатов, планирования и координации развития предприятия; о критериях и показателях социально-экономической эффективности</p>	<p>Сформированные представления о теоретических и практических аспектах разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; о порядке организации, подготовки и предоставления полной информации в целях оперативного управления предприятием, оперативном контроле и оценки результатов, планирования и координации развития предприятия; о критериях и показателях социально-экономической эффективности</p>	<p>Сформированные системные представления о теоретических и практических аспектах разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; о порядке организации, подготовки и предоставления полной информации в целях оперативного управления предприятием, оперативном контроле и оценки результатов, планирования и координации развития предприятия; о критериях и показателях социально-экономической эффективности</p>	<p>Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, дискуссия, вопросы и задания для проведения зачета</p>
<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – на основе типовых методик рассчитывать варианты управленческих решений, обосновывая их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; 	<p>Фрагментарные умения, содержащие грубые ошибки, на основе типовых методик рассчитывать варианты управленческих решений, обосновывая их выбор на основе критериев социально-</p>	<p>Фрагментарные умения рассчитывать варианты управленческих решений, обосновывая их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; использовать источники</p>	<p>Сформированные умения, содержащие незначительные погрешности, рассчитывать варианты управленческих решений, обосновывая их выбор на основе критериев социально-экономической</p>	<p>Сформированные умения рассчитывать варианты управленческих решений, обосновывая их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; использовать источники</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<ul style="list-style-type: none"> – использовать источники экономической и социальной информации для принятия управленческих решений; – разрабатывать и обосновать варианты управленческих решений и объяснить их финансовые последствия; – проводить анализ вариантов управленческих решений и на основе полученных данных принимать наиболее результативные решения; – оценивать эффективность принимаемых управленческих решений; – выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации; – выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения 	<p>экономической эффективности; использовать источники экономической и социальной информации для принятия управленческих решений; разрабатывать и обосновать варианты управленческих решений и объяснить их финансовые последствия; проводить анализ вариантов управленческих решений и на основе полученных данных принимать наиболее результативные решения; оценивать эффективность принимаемых управленческих решений; выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации; выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения</p>	<p>экономической и социальной информации для принятия управленческих решений; разрабатывать и обосновать варианты управленческих решений и объяснить их финансовые последствия; проводить анализ вариантов управленческих решений и на основе полученных данных принимать наиболее результативные решения; оценивать эффективность принимаемых управленческих решений; выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации; выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения</p>	<p>эффективности; использовать источники экономической и социальной информации для принятия управленческих решений; разрабатывать и обосновать варианты управленческих решений и объяснить их финансовые последствия; проводить анализ вариантов управленческих решений и на основе полученных данных принимать наиболее результативные решения; оценивать эффективность принимаемых управленческих решений; выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации; выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения</p>	<p>экономической и социальной информации для принятия управленческих решений; разрабатывать и обосновать варианты управленческих решений и объяснить их финансовые последствия; проводить анализ вариантов управленческих решений и на основе полученных данных принимать наиболее результативные решения; оценивать эффективность принимаемых управленческих решений; выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации; выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения</p>	
<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – практически всеми навыками, необходимыми для реализации эффективных управленческих решений; – современными методами 	<p>Отсутствие навыков, необходимых для реализации эффективных управленческих решений; современные методы разработки и</p>	<p>Фрагментарные навыки, необходимые для реализации эффективных управленческих решений; современные методы разработки и</p>	<p>Сформированные навыки, содержащие незначительные погрешности, навыки, необходимые для реализации эффективных управленческих</p>	<p>Сформированные навыки, необходимые для реализации эффективных управленческих решений; современные методы разработки и</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
разработки и принятия управленческих решений, навыками аналитической работы; – методикой принятия управленческих решений в зависимости от социально-экономической эффективности; – навыками по применению системного, причинно-следственного и сравнительного анализа в экономике	принятия управленческих решений, навыками аналитической работы; методикой принятия управленческих решений в зависимости от социально-экономической эффективности; навыков по применению системного, причинно-следственного и сравнительного анализа в экономике	принятия управленческих решений, навыки аналитической работы; методики принятия управленческих решений в зависимости от социально-экономической эффективности; навыки по применению системного, причинно-следственного и сравнительного анализа в экономике	решений; современные методы разработки и принятия управленческих решений, навыки аналитической работы; методики принятия управленческих решений в зависимости от социально-экономической эффективности; навыки по применению системного, причинно-следственного и сравнительного анализа в экономике	принятия управленческих решений, навыки аналитической работы; методики принятия управленческих решений в зависимости от социально-экономической эффективности; навыки по применению системного, причинно-следственного и сравнительного анализа в экономике	
ДПК 5 - Способность моделировать и прогнозировать перспективы развития объекта исследования					
Знать: – методически е подходы к проведению статистических расчетов и анализу; – статистические пакеты прикладных программ; – источники статистической информации – данные государственной статистики, ведомственная статистика, административные данные, данные коммерческих производителей статистической информации, данные некоммерческих и исследовательски	Фрагментарное представление о методических подходах к проведению статистических расчетов и анализу; статистических пакетах прикладных программ; источниках статистической информации (данные государственной статистики, ведомственная статистика, административные данные, данные коммерческих производителей статистической информации, данные некоммерческих и	Неполные представления о методических подходах к проведению статистических расчетов и анализу; статистических пакетах прикладных программ; источниках статистической информации (данные государственной статистики, ведомственная статистика, административные данные, данные коммерческих производителей статистической информации, данные некоммерческих и	Сформированные, но содержащие отдельные представления о методических подходах к проведению статистических расчетов и анализу; статистических пакетах прикладных программ; источниках статистической информации (данные государственной статистики, ведомственная статистика, административные данные, данные коммерческих производителей статистической информации,	Сформированные систематические представления о методических подходах к проведению статистических расчетов и анализу; статистических пакетах прикладных программ; источниках статистической информации (данные государственной статистики, ведомственная статистика, административные данные, данные коммерческих производителей статистической информации,	Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, дискуссия, вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>х организаций, технические публикации и обзоры;</p> <p>– базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования.</p>	<p>исследовательских организаций, технические публикации и обзоры); о базовых идеях, подходах, методах и результатах прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p>	<p>исследовательских организаций, технические публикации и обзоры); о базовых идеях, подходах, методах и результатах прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p>	<p>данные некоммерческих и исследовательских организаций, технические публикации и обзоры); о базовых идеях, подходах, методах и результатах прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p>	<p>и исследовательских организаций, технические публикации и обзоры); о базовых идеях, подходах, методах и результатах прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p>	
<p>Уметь:</p> <p>– производить статистические расчеты с применением соответствующих математических методов и информационных технологий, а также последующую аналитическую работу с полученными данными;</p> <p>– применять статистические пакеты прикладных программ;</p> <p>– работать с различными источниками статистической информации, уметь соотносить и увязывать данные из различных источников</p>	<p>Фрагментарное умение самостоятельно производить статистические расчеты с применением соответствующих математических методов и информационных технологий, а также последующую аналитическую работу с полученными данными; применять статистические пакеты прикладных программ; работать с различными источниками статистической информации, уметь соотносить и увязывать данные из различных источников</p>	<p>Несистематическое применение умений самостоятельно производить статистические расчеты с применением соответствующих математических методов и информационных технологий, а также последующую аналитическую работу с полученными данными; применять статистические пакеты прикладных программ; работать с различными источниками статистической информации, уметь соотносить и увязывать данные из различных источников</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение самостоятельно производить статистические расчеты с применением соответствующих математических методов и информационных технологий, а также последующую аналитическую работу с полученными данными; применять статистические пакеты прикладных программ; работать с различными источниками информации, уметь соотносить и увязывать данные из</p>	<p>Сформированное умение самостоятельно готовить статистические расчеты с применением соответствующих математических методов и информационных технологий, а также последующую аналитическую работу с полученными данными; применять статистические пакеты прикладных программ; работать с различными источниками статистической информации, уметь соотносить и увязывать данные из различных источников</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
			различных источников		
<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками статистического моделирования и прогнозирования последствий выявленных статистических закономерностей; – навыками организации работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; – навыками стратегического управления длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ. 	<p>Отсутствие навыков статистического моделирования и прогнозирования последствий выявленных статистических закономерностей; организации работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; стратегического управления длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p>	<p>Фрагментарное владение навыками статистического моделирования и прогнозирования последствий выявленных статистических закономерностей; организации работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; стратегического управления длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p>	<p>В целом успешное, но несистематическое владение навыками статистического моделирования и прогнозирования последствий выявленных статистических закономерностей; организации работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; стратегического управления длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками статистического моделирования и прогнозирования последствий выявленных статистических закономерностей; организации работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; стратегического управления длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p>	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Кейс-задания (приведены примеры)

Кейс-задание 1.

Кейс Покупка активов Daewoo Motors.

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

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

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

История кризиса

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

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

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

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

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

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

Меры по выведению компании из кризиса

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

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

Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов.

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании. В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

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

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

Вопросы к кейсу:

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

Кейс-задание 2.

Продаем бизнес

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

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

Каждый за себя

Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «БезАлко групп» и сосредоточилась на

воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиапланирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «БезАлко групп» довольно быстро встал вопрос утолнения кадрового дефицита в самой доходообразующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент счел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращаться в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

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

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

Новый сотрудник

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги

помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

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

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

Вопросы:

- 1) Какого характера кризис охватил компанию «БезАлко»?
- 2) Каковы причины кризиса?
- 3) Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании?
- 4) Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?
- 5) Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлекать опытные старые кадры компании «БезАлко»?
- 6) Какие меры Вы можете предложить для компании «БезАлко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Разработка антикризисной стратегии организации.
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
4. Организация осуществления антикризисной стратегии.
5. Роль государства в антикризисном управлении.
6. Антикризисное регулирование.
7. Компетенция федеральных органов исполнительной власти в сфере финансового оздоровления и банкротства предприятия.
8. Кадровое обеспечение антикризисного управления.
9. Государственное антикризисное управление в странах с развитой рыночной экономикой.
10. Антикризисные характеристики управления персоналом.
11. Система антикризисного управления персоналом.
12. Антикризисная кадровая политика.
13. Принципы антикризисного управления персоналом.
14. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных и ликвидируемых предприятиях.

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Экономические кризисы: сущность, причины, последствия.
2. Особенности кризиса российской экономики и пути выхода из кризиса.
3. Анализ экономического состояния предприятия, находящегося в кризисе.
4. Методы оценки ликвидности и платежеспособности предприятия.
5. Методы и принципы регулирования социально-трудовых отношений на предприятиях в условиях кризиса.
6. Регулирование экономических и социальных конфликтов на предприятии.
7. Роль профсоюзов в обеспечении занятости и социальной защиты работников предприятия в условиях кризиса.
8. Стратегия маркетинга и ее роль для преодоления кризиса предприятия.
9. Предпринимательский риск и методы его снижения.
10. Роль инвестиций в преодолении кризисных ситуаций в организациях.
11. Маркетинг и его роль в антикризисном менеджменте.
12. Организация рекламного процесса в условиях неплатежеспособности предприятия.
13. Развитие факторинга как условие преодоления неплатежеспособности предприятия.

Темы докладов (приведены примеры)

1. Методы социально-трудовых отношений в процессе антикризисного

управления.

2. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами.
Основное направление действия профсоюзов в условиях кризиса.

3. Опыт антикризисного управления в странах с рыночной экономикой.

4. Управление персоналом фирмы в кризисной ситуации.

5. Стратегии поведения антикризисного управляющего.

6. Государственная антикризисная инвестиционная политика.

7. Основные стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации.

8. Разработка антикризисных маркетинговых (финансовых и др.)

стратегий фирмы.

9. Организационно - правовые аспекты антикризисного управления.

Темы научных дискуссий (приведены примеры)

1. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.

2. Человеческий фактор антикризисного управления.

3. Подсистема антикризисного управления персоналом организации.

4. Антикризисная кадровая политика организации: ее цели, задачи, приоритеты на современном этапе.

5. Антикризисная политика в управлении персоналом.

6. Характеристика принципов управления персоналом и их классификация.

7. Особенности антикризисного управления персоналом организации.

8. Менеджер по антикризисному управлению. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.

9. Роль арбитражного управляющего. Модель менеджера антикризисного управления.

10. Сущность и содержание основных ролей менеджера по антикризисному управлению.

Тесты (приведены примеры)

1. Стратегия антикризисного управления позволяет установить:

а) каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды

б) с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть своих намеченных целей

в) каким образом можно улучшить качество продукции/услуги

г) каким образом можно улучшить структуру управления на предприятии

2. Менеджмент банкротства – управление:

а) направленное на принудительную или добровольную ликвидацию предприятия

б) управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций

в) несостоятельностью (банкротством) и управление процессом финансового оздоровления предприятия

г) управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды

3. Обеспечение финансового равновесия организации в длительном периоде возможно:

а) при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия

б) при коррекции системы управления предприятием

в) при реструктуризации предприятия

г) при вложении средств в различные виды деятельности

4. Определите последовательность выплат при проведении процедуры банкротства:

1 – удовлетворяются требования по текущим платежам, связанным с судебными расходами по делу о банкротстве

2 – удовлетворяются требования об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору,

3 – удовлетворяются требования об оплате деятельности лиц, привлеченных арбитражным управляющим для обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве

4 – удовлетворяются требования по эксплуатационным платежам

5. Выберите процедуры, которые применяются при банкротстве:

а) наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение

б) диверсификация производства, финансовое оздоровление, ликвидация, урегулирование конфликтов, мировое соглашение

в) наблюдение, перемещение ценностей, проведение аттестации кадров, финансовое оздоровление, принятие стратегии смены вида бизнеса

г) внешнее управление, повышение квалификации работников, конкурсное производство, выплаты кредиторам, мировое соглашение

6. Определите соответствия между понятиями:

Кризисы	Характеристика
1. Социальные	1. Возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и т. п.
2. Финансовые	2. Характеризуют противоречия финансовой системы или финансовых возможностей фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.
3. Психологические	3. Кризисы в социально-психологическом климате коллектива или

	отдельной группы.
4. Организационные	4. Кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных структурных подразделений, как отделение отдельных административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

7. Рассчитайте экономическую стоимость предприятия. Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд. долл. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток – 540 млн. долл. Средневзвешенная стоимость капитала составляет 12%. Что выгоднее: ликвидация или реорганизация?

Ответ: 540 млн, выгоднее реорганизация

8. Рассчитайте рентабельность активов и источников собственных средств фирмы, если прибыль за год составила 1800 тыс. рублей, а валюта баланса на начало года составляла 36090 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 12 070 тыс. рублей, на конец года валюта баланса составила 39 800 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 13 100 тыс. руб.

Ответ: 14,3%

9. Укажите сущность маркетинговой деятельности в антикризисном управлении:

- а) формирование реальной величины спроса
- б) воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара
- в) разработка реальных программ действий организации на конкретном рынке
- г) оздоровление предприятия

10. Укажите, в каких показателях выражается цель маркетинга в антикризисном управлении:

- а) объем продаж
- б) доля товара на рынке
- в) рентабельность предприятия
- г) уровень совокупных затрат

11. Определите факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном управлении на международном уровне:

- а) экономический кризис в отдельных регионах страны
- б) демографические взрывы
- в) нарушение международных соглашений
- г) динамика особых черт региона

12. Выберите факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном управлении на макроэкономическом уровне:

- а) ресурсный потенциал страны
- б) ценовая политика государства
- в) законодательство государства
- г) характер конкурентной среды

13. Укажите объекты стратегии маркетинга в антикризисном управлении:

- а) положение определенного предприятия на рынке в будущем
- б) характер маркетинговых средств и методов
- в) стратегические маркетинговые планы
- г) социально-экономические кризисы

14. Антикризисное управление персоналом предполагает:

- а) совокупность факторов социально-психологического
- б) демократический стиль управления
- в) учет его индивидуальных особенностей
- г) формальная организация работы

15. Определите соответствие между понятиями:

Методы диагностики	Содержание
1. Аналитические	1. Основаны на различных операциях со статистическими данными. Предусматривает проведение диагностики бесконтактными методами на основе статистической информации с помощью методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. д.
2. Экспертные	2. Основаны на обобщении оценок и информации, данных экспертами
3. Линейное программирование	3. Математический прием, используемый для определения наилучшей комбинации ресурсов и действий, позволяющий оптимизировать тот или иной процесс с учетом ограничений по времени и ресурсам
4. Динамическое программирование	4. Вычислительный метод для решения управленческих задач определенной структуры, когда задача с определенным количеством переменных представляется как многошаговый процесс принятия решения

16. Укажите, продолжительность циклов Кондратьева:

- а) 50 лет
- б) 20 лет
- в) 3-5 лет
- г) 100 лет

17. Укажите, в чем заключается сущность экономического кризиса:

а) в острых противоречиях в экономическом состоянии организации (кризисы «перепроизводства и сбыта товаров, взаимоотношений между партнерами, неплатежей, потери конкурентных преимуществ и т.п.)

б) в столкновении интересов и обострении противоречий работников и работодателей

в) в противоречии между доходами и расходами подразделений организации

г) в рассогласовании в деятельности отдельных систем организации (социальной, экономической, финансовой и др.)

18. Укажите, что является причиной кризиса:

а) источники возникновения кризиса

б) внешние проявления кризисных явлений

в) первые признаки отрицательных тенденций (деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.)

г) событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса

19. Укажите, что порождает экономический кризис:

а) циклическое развитие экономики

б) спад производства

в) снижение деловой активности

г) депрессию

20. Упорядочите фазы развития кризиса:

1 – кризис

2 – депрессия

3 – оживление

4 – подъем

21. Укажите временные границы повышательной волны второго цикла Кондратьева.

а) 1870-1875 гг.

б) 1787-1792 гг.

в) 1844-1851 гг.

г) 1850-1860 гг.

22. Упорядочите виды несостоятельности предприятий по степени тяжести и ответственности перед законом:

а) предприятие-должник (обычный)

б) несостоятельный должник

в) преднамеренный должник

г) неосторожный должник

д) фиктивный должник

е) банкрот

23. Укажите название экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия:

а) антикризисным управлением

- б) антикризисным регулированием
- в) антикризисной системой
- г) антикризисными мероприятиями

24. Укажите, что является объектом антикризисного управления:

- а) организация производства, труда и управления
- б) рабочая сила
- в) средства производства
- г) финансы
- д) инвестиции

25. Укажите что является движущей силой циклов Жугляра:

- а) денежно-кредитные факторы
- б) сдвиги в воспроизводственной структуре производства
- в) динамика величины товарно-материальных запасов на предприятиях
- г) колебания инвестиционной активности

26. Укажите что является движущей силой циклов Кузнеца:

- а) сдвиги в воспроизводственной структуре производства
- б) денежно-кредитные факторы
- в) динамика величины ТМЗ на предприятиях
- г) колебания инвестиционной активности

27. Укажите что является движущей силой циклов Китчина:

- а) динамика величины ТМЗ на предприятиях
- б) денежно-кредитные факторы
- в) сдвиги в воспроизводственной структуре производства
- г) колебания инвестиционной активности

28. Укажите что является движущей силой циклов Кондратьева:

- а) колебания инвестиционной активности
- б) денежно-кредитные факторы
- в) сдвиги в воспроизводственной структуре производства
- г) динамика величины ТМЗ на предприятиях

29. Укажите, когда началась великая депрессия:

- а) 1929 г.
- б) 1914 г.
- в) 1939 г.
- г) 1998 г

30. Что является симптомами кризиса:

- а) внешнее проявление кризисных явлений
- б) источники его возникновения
- в) рискованная стратегия развития

г) внешнее проявление кризисных явлений

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

Компетенция: способность принимать организационно-управленческие решения (ОПК-3)

Вопросы к зачету

1. Понятие антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи.
2. Виды антикризисного управления.
3. Механизмы и принципы антикризисного управления.
4. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов, в том числе экономического и финансового.
5. Разновидности кризисов. Классический цикл воспроизводства.
6. Особенности и классификация экономических кризисов.
7. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления.
8. Особенности становления и развития системы государственного управления в России.
9. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления.
10. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации.
11. Возникновение кризисов в организации.
12. Тенденции циклического развития организации.
13. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации.
14. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.
15. Роль государства в рыночной экономике.
16. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
17. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного управления.
18. Исследование фактора маркетинговой среды.
19. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
20. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном менеджменте.
21. Основные элементы антикризисного организационно-производственного менеджмента.

Практические задания для зачета (приведены примеры)

Задание 1.

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм. Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А». Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В»?

Задание 2.

Производственная мощность предприятия – 1 000 ед., цена 20 тыс. руб. Постоянные затраты – 4 млн руб., переменные расходы на ед. продукции – 12 тыс. рублей. Рассчитать безубыточный объем продаж, зону безопасности предприятия (запас финансовой прочности), объем продаж, который гарантирует предприятию сумму прибыли 1 млн руб.

Задание 3.

Определить причины низкого значения ROE, используя анализ Дюпона.

Показатель	1	2	3	4
Прибыль	70	200	208700	1528,8
Собственный капитал	1670	1860	20208700	10153,7
Объем продаж	2600	3230	1225300	15644,1
Сумма активов по балансу	1930	2240	22545900	20313,8
ROE				
Причина				

Задание 4.

Рассчитать в натуральном выражении объем продаж продукции, позволяющей предприятию достигать хотя бы нулевой рентабельности, если известно, что рыночная цена за штуку продукции равна 10 ден. ед., постоянные операционные издержки – 1000 ден. ед, удельные переменные расходы – 8 ден. ед.

Задание 5.

Рассчитать коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности предприятия, если известно, что внеоборотные активы равны 2млн руб.; запасы – 500 тыс. руб.; незавершенное производство – 750 тыс. руб.; дебиторская задолженность – 1 млн руб. (в т.ч. просроченная – 400 тыс. руб.); денежные средства – 250 тыс. руб.; кредиторская задолженность – 2,5 млн руб.

Компетенция: способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности (ПК-12)

Вопросы к зачету

1. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
2. Признаки и особенности антикризисного управления.
3. Эффективность антикризисного управления.
4. Основные параметры диагностирования.
5. Этапы и методы диагностики кризиса.
6. Информация в диагностике кризиса.
7. Диагностика банкротства предприятия.
8. Роль стратегии в антикризисном управлении.
9. Разработка антикризисной стратегии организации.
10. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления.
11. Организация внедрения антикризисной стратегии.
12. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышение его устойчивости.
13. Научно–техническая политика в рамках антикризисного управления производством.
14. Организация труда временного управляющего.
15. Обеспечение сохранности имущества предприятия.
16. Взаимоотношения временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами.
17. Организация труда внешнего управляющего. Разработка и утверждение плана внешнего управления.
18. Последовательность действий конкурсного управляющего.
19. Содержание плана ликвидации предприятия-должника.
20. Природа и классификация управленческих рисков.
21. Классификация рисков в антикризисном управлении.
22. Управление риском: возможности, средства, факторы.
23. Инновации – ведущее средство антикризисного менеджмента.
24. Инновационные цели, идеи, проекты и программы.
25. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
26. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.

Практические задания для зачета (приведены примеры)

Задание 1.

Рассчитать ожидаемый по антикризисному инвестиционному проекту денежный поток на второй год его реализации, если известно, что прогнозируются: выручка от продаж продукции по проекту – 1 500 руб.,

переменные операционные издержки – 600 руб., постоянные издержки без учета амортизационных отчислений – 400 руб., процентные платежи за долгосрочный кредит – 100 руб. Планируются инвестиции в расширение производства и сбыта – 200 руб. и взятие дополнительного кредита – 300 руб., погашение ранее взятых кредитов – 400 руб., прирост оборотных средств – 110 руб. Налог на прибыль не учитывается.

Задание 2.

Определить чистый дисконтированный доход (чистую текущую стоимость) антикризисного инвестиционного проекта по пополнению оборотных средств предприятия для расширения выпуска рентабельной продукции, если известно, что: дополнительные денежные потоки предприятия в случае выпуска расширенного объема рентабельной продукции ожидаются по месяцам, входящим в горизонт надежного планирования, в следующих величинах: 1-й месяц – 10 тыс. руб., 2-й месяц – 15 тыс. руб., 3-й месяц – 15 тыс. руб., 4-й месяц – 20 тыс. руб., 5-й месяц – 22 тыс. руб., 6-й месяц – 25 тыс. руб.; размер пополнения оборотных средств, необходимый для того, чтобы взяться за выполнение заказов, в которых невозможно получить авансы, составляет 100 тыс. руб.; доходность сопоставимых по риску капиталовложений – 30 % (в расчете на месяц).

Задание 3.

Рассчитать адаптированную чистую текущую стоимость того же инвестиционного проекта, если план финансирования этого проекта (включая кредитный план) таков, что с учетом стоимости финансирования и обслуживания берущихся кредитов "реформированные" денежные потоки по проекту теперь составляют: 1-й месяц – 0 руб.; 2-й месяц – 0 руб.; 3-й месяц – 7 тыс. руб.; 4-й месяц – 12 тыс. руб.; 5-й месяц – 2 тыс. руб.; 6-й месяц – 5 тыс. руб.; стартовые инвестиции размером 100 тыс. руб. в финансовом плане полностью профинансированы. Сделать заключение о реалистичности рассматриваемого проекта и его эффективности при условии использования в проекте запланированного финансирования.

Задание 4.

Какова внутренняя норма рентабельности инвестиционного проекта по освоению продукции, на которую может быть заключен крупный, абсолютно надежный по оплате заказ, предусматривающий для предприятия в ближайшие два года следующие денежные потоки: 1-й год – 200 тыс. руб., 2-й год – 400 тыс. руб.? Освоение необходимой заказчику продукции возможно только для данного предприятия, потому что только оно обладает нужным для выпуска этой продукции имущественным комплексом, однако требует инвестиций в размере 430 тыс. руб.

Задание 5.

Сметой затрат на производство предусмотрено в течение месяца израсходовать материальных ценностей на 630 тыс. руб. Норма запаса материальных ценностей предполагается 8 дней. Определить потребность в оборотных средствах, применив метод нормирования.

Компетенция: способность моделировать и прогнозировать перспективы развития объекта исследования (ДПК 5)

Вопросы к зачету

1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
4. Методы оценки инвестиционных проектов.
5. Понятие и особенности технологии антикризисного управления.
6. Структура общей технологической схемы антикризисного управления.
7. Методика разработки антикризисных управленческих решений в антикризисном управлении структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений.
8. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
9. Подсистема антикризисного управления персоналом организации (фирмой).
10. Содержание понятия «персонал управления».
11. Антикризисная кадровая политика организации: ее цели, задачи, приоритеты на современном этапе.
12. Состав систем управления персоналом организации.
13. Антикризисная политика в управлении персоналом. Характеристика принципов управления персоналом и их классификация.
14. Особенности антикризисного управления персоналом организации.
15. Социально-трудовые отношения на предприятии.
16. Философия социального партнерства.
17. Регулирование социально-трудовых отношений.
18. Понятие экономической безопасности и его трансформация в экономической науке.
19. Классификация угроз и основных структурных элементов экономической безопасности.
20. Показатели (индикаторы) экономической безопасности.
21. Системы управления экономической безопасностью в России.
22. Основные направления обеспечения экономической безопасности России в кризисной ситуации.

23. Опыт антикризисного управления правительства России. Развитие США в 1929 – 1933г.

24. Опыт антикризисной деятельности Л. Эрхарда (Германия), опыт Японии.

25. Принципы создания антикризисной команды.

26. Антикризисный аспект государственного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой.

27. Роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций.

28. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства.

29. Факторы нестабильности регионального развития.

30. Критерии выделения депрессивных регионов.

31. Антикризисные механизмы региональной политики.

32. Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении.

Практические задания для зачета (приведены примеры)

Задание 1.

Предприятие имеет внеоборотные активы на сумму 6000 тыс. руб., долгосрочные обязательства – 3000 тыс. руб., текущие оборотные активы – 8000 тыс. руб., краткосрочные обязательства – 4000 тыс. руб., собственный капитал – 7000 тыс. руб. Найдите собственный оборотный капитал предприятия, коэффициент обеспеченности оборотными средствами. Является ли найденный коэффициент оптимальным?

Задание 2.

Первоначальные инвестиции по проекту равны 850 тыс. руб. Ожидается, что в течение последующих 7 лет проект будет приносить 180 тыс. руб. прибыли. Какова расчетная ставка рентабельности по проекту? Срок окупаемости проекта?

Задание 3.

Величина ипотечного кредита составляет 153 тыс. руб. Он погашается ежемесячными платежами на протяжении 20 лет при годовой ставке, равной 14%. Какая часть кредита будет выплачена к концу 10-го года?

Задание 4. Величина ипотечного кредита составляет 153 тыс. руб. Он погашается ежемесячными платежами на протяжении 20 лет при годовой ставке, равной 14%. Какая часть кредита будет выплачена к концу 10-го года?

Задание 5.

Какой из предложенных вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности

предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого 600 тыс. руб.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли 400 тыс. руб. При этом необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 тыс. руб. финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Кейс-задание – проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, выработать способы решения.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Задание для контрольной работы состоит из теоретических вопросов, в которых студент должен проанализировать и дать оценку конкретной ситуации или выполнить другую теоретико-аналитическую работы.

Критерии оценки знаний при написании контрольной работы

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов

преподавателя.

Оценка «**удовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «**неудовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Доклад – публичное выступление с результатами индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. Формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. Развитие навыков логического мышления;
3. Углубление теоретических знаний по проблеме исследования.
4. Развитие навыков публичного представления результатов в виде выступления и презентации.

Реферат — это краткое изложение в письменном виде содержания и **результатов** индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. Формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. Развитие навыков логического мышления, обобщения и критического анализа информации;
3. Углубление и расширение теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

Критериями оценки доклада, реферата являются: качество текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению и представлению результатов.

Оценка «**отлично**» — выполнены все требования к написанию реферата, представлению доклада обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и

логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» — основные требования к реферату, докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата. доклада; имеются нарушения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от требований к реферированию и представлению доклада. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата, доклада; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» — тема реферата, доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат, доклад не представлен вовсе.

Оценочный лист реферата (доклада)

ФИО обучающегося _____

Группа _____ преподаватель _____

Дата _____

Наименование показателя	Выявленные недостатки и замечания	Оценка
Качество		
1. Соответствие содержания заданию		
2. Грамотность изложения и качество оформления		
3. Самостоятельность выполнения,		
4. Глубина проработки материала,		
5. Использование рекомендованной и справочной литературы		
6. Обоснованность и доказательность выводов		
<i>Общая оценка качества выполнения</i>		
Защита реферата (Представление доклада)		
1. Свободное владение профессиональной терминологией		
2. Способность формулирования цели и основных результатов при публичном представлении результатов		
3. Качество изложения материала (презентации)		
<i>Общая оценка за защиту реферата</i>		
Ответы на дополнительные вопросы		
Вопрос 1.		
Вопрос 2.		
Вопрос 3.		
<i>Общая оценка за ответы на вопросы</i>		
<i>Итоговая оценка</i>		

Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Критериями оценки поведения в дискуссии являются: точность аргументов (использование причинно-следственных связей); четкая формулировка аргументов и контраргументов; доступность (понятность) изложения; логичность (соответствие контраргументов высказанным аргументам); корректность используемой терминологии с научной точки зрения (правдивость, достоверность, точность определений); удачная подача материала (эмоциональность, иллюстративность, убедительность); отделение фактов от субъективных мнений; использование примеров (аргументированность); видение сути проблемы; умение ориентироваться в меняющейся ситуации; корректность по отношению к оппоненту (толерантность, уважение других взглядов, отсутствие личностных нападок, отказ от стереотипов, разжигающих рознь и неприязнь).

Оценка **«отлично»** ставится, если аргументы приводились по существу, кратко лаконично, с использованием необходимой терминологии, в понятной и доступной форме; форма подачи информации соответствует ее содержанию; владение вниманием аудитории, корректное и уважительное отношение к остальным участникам дискуссии; в выступлении факты отделены от собственного мнения; использование примеров; видение сути проблемы; умение ориентироваться в меняющейся ситуации.

Оценка **«хорошо»** ставится, если аргументы приводились по существу, но были отклонения от сути вопроса, при аргументации присутствовали долгие вступления и пояснения, не требующие необходимости; использование в речи терминологии, форма подачи информации не всегда была уместна, в связи с чем терялось владение вниманием аудитории, корректное и уважительное отношение к остальным участникам дискуссии; в выступлении факты смешивались с собственным мнением, что порождало споры.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится, если студент не ориентируется в ситуации или ориентируется не полностью, не может привести аргументы на поставленные вопросы, а также не показывает умение вести дискуссию в соответствующей форме.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится, когда студент отказался участвовать в дискуссии по причине незнания материала.

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Критерии оценки зачета

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на зачете или выполнении заданий зачета, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Оценки «зачтено» и «незачтено» выставляются по дисциплинам, формой заключительного контроля которых является зачет. При этом оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а «незачтено» — параметрам оценки «неудовлетворительно».

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература:

1. Антикризисное управление : учебник / под ред. И. К. Ларионова. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 380 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358565>

2. Ефимов, О. Н. Банкротство и антикризисное управление : практикум / О. Н. Ефимов. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 115 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/50614.html>

3. Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент : учебник / В.Г. Ко-гденко, М.В. Мельник. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 447 с. — (Корпоративная финансовая политика). - ISBN 978-5-238-02292-5. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1027329>

Дополнительная 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. Антикризисное управление. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин [и др.] ; под редакцией В. Я. Захаров. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — ISBN 978-5-238-01513-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>

3. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии : учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. — 92 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/65789.html>

4. Безденежных, В. М. Антикризисное управление - теория и практика применения : учебное пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай. — Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 113 с. — ISBN 978-5-905637-10-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>

5. Хашева, З. М. Экономические инструменты антикризисного управления : учебная программа дисциплины для магистрантов, обучающихся

по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» / З. М. Хашева, Е. Б. Ермишина. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 38 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72406.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2.	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
4.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

1. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.
2. Журнал «Проблемы прогнозирования» <http://www.ecfor.ru/fp/index.php>;
3. Журнал «Экономика региона» http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/;
4. Журнал «ЭкспертЮГ» <http://expertsouth.ru/magazine>;
5. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
6. Информационный сайт GAAP.RU, содержащий методические материалы по финансовому, управленческому учету, аудиту в России и в соответствии с МСФО – <http://gaap.ru> и др.
7. Научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
8. Научная электронная библиотека www.eLIBRARY.RU;
9. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=109>
10. Полпред (www.polpred.com)
11. Публичная Электронная Библиотека (области знания: гуманитарные и естественнонаучные) - <http://lib.walla.ru/>;
12. Сайт Бухгалтерского методологического центра, содержащий нормативные документы Минфина РФ, МСФО - <http://bmcenter.ru/>;
13. Электронная библиотека IQlib (образовательные издания, электронные учебники, справочные и учебные пособия) - <http://www.iqlib.ru/>;

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Антикризисное управление : метод. указания / сост. А. В. Толмачёв, С. А. Дьяков. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 38 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Antikrizisnoe_upravlenie_MU_404773_v1_.PDF

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/
3	КонсультантПлюс	Правовая	https://www.consultant.ru/

11.3 Доступ к сети Интернет

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Антикризисное управление	<p>Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель). технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран). программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №405 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 62,6кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации специализированная мебель (учебная доска, учеб-ная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3кв.м; ; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. сплит-система — 1 шт.; холодильник — 1 шт.; технические средства обучения (мфу — 1 шт.; проектор — 1 шт.; компьютер персональный — 2 шт.); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение № 211а НОТ, посадочных мест – 30; площадь – 47,1кв.м;</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п\п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>помещение для самостоятельной работы</p> <p>технические средства обучения (принтер – 2 шт.; экран – 1 шт.; проектор – 1 шт.; сетевое оборудование – 1 шт.; ибп – 1 шт.; компьютер персональный – 6 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	