Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 25.09.2023 14:33:07
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
А.В. Назаренко
«30» 05 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Антикризисное управление»

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа
«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Москва, 2022

1. Цели и задачи освоения дисциплины «Антикризисное управление».

Актуальность изучения дисциплины заключается в определяющей роли антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности организаций любого уровня.

В этой связи, **основная цель** дисциплины, заключается в: приобретении соответствующих компетенций в области диагностики банкротства; управления организацией в кризисной ситуации, управления рисками, стратегии и тактики антикризисного управления; формирования и разработки управленческих решений на принципах антикризисного управления; применения методов управления персоналом и связью с общественностью для разработки кадровой политики в предкризисной и кризисной ситуациях и профилактики конфликтов с общественностью.

Отсюда **основными задачами** для передачи знаний в рамках данного курса являются:

- Дать четкое представление об эволюционных причинах кризисов в социально-экономических системах и о возможностях оптимизации в этой связи управления развитием организации.
- Выработать у студентов навыки формирования систем управления и разработки управленческих решений на принципах антикризисного управления в целях обеспечения экономической безопасности.
- Сформировать способность применять методы управления персоналом и связи с общественностью для разработки кадровой политики в предкризисной и кризисной ситуациях и профилактики конфликтов с общественностью.
- Показать взаимосвязь экономической и социальной безопасности.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Антикризисное управление» относится к числу учебных дисциплин элективной части цикла (Б 1.2.ЭД.5.1) основной образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина «Антикризисное управление» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

- Экономика предприятия;
- Операционный менеджмент;
- Основы менеджмента.
- Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения содержания дисциплины «Антикризисное управление» студент по направлению подготовки «Менеджмент» с квалификацией (степенью) «бакалавр» должен обладать следующими компетенциями:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ПК-5. Способен проводить сбор информации о бизнес-проблемах выявлять бизнес-возможности организации	**ИПК-5.1.** Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. **ИПК-5.2.** Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; документировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований

	заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о выявленных бизнес-проблемах или бизнес-возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. **ИПК-5.3.** Владеет навыками анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.

4. Структура и содержание дисциплины.

Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетные единицы, т.е. **144** академических часа (из них 72 часа – самостоятельная работа студентов).

Седьмой семестр: лекции – 36 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – экзамен.

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часа (из них 108 часов – самостоятельная работа студентов).

Седьмой семестр: лекции – 18 часов, семинарские занятия – 18 часов, форма контроля – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Антикризисное управление» по срокам и видам работы отражены в Приложении.

Содержание разделов дисциплины.

Тема 1 Антикризисное управление – основной научно-практический подход к обеспечению экономической безопасности на микро- и макро-уровнях экономических взаимодействия.

Предмет, цели и задачи Антикризисное управления. Соотношение Антикризисное управление и антикризисного управления в современных реалиях. Понятие экономической и социальной безопасности в государственном, региональном и личном аспектах. Опыт общемирового финансового кризиса 2008-2012 гг. Методические рекомендации по управлению знаниями и планирование изучения курса.

Тема 2 Кризисы в социально-экономических системах.

Понятие кризиса социально-экономической системы. Типология кризисов. Кризис как закономерность в развитии макросистем. Возможности распознавания и прогнозирования кризисов. Влияние кризиса на эффективность управления на макро и микро уровнях. Субъективно-локальные кризисы.

Тема 3 Экономическая безопасность.

Характеристика систем обеспечения экономической безопасности: на государственном уровне; на региональном уровне; на уровне организации и личности. Научно-практические подходы к организации экономической безопасности. Классификация угроз в области экономической безопасности. Методы оценки рисков в РУР. Алгоритм выхода на обеспечение экономической безопасности на уровне организации. Информационная безопасность как одно из главных условий обеспечения экономической безопасности.

Тема 4 Банкротство (несостоятельность) предприятия.

Понятие банкротства (несостоятельности): экономический и юридический аспект. Общие причины неплатежеспособности и несостоятельности российских предприятий. Абсолютная и относительная неплатежеспособность. Определение и предупреждение неплатежеспособности и несостоятельности. Информационная база диагностики несостоятельности предприятия. Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия. Критерии для оценки несостоятельности предприятий. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности (банкротства) предприятий. Внешнее управление. Доверительное управление. Обеспечение социальной безопасности при ликвидации организаций. Механизм государственного регулирования.

Тема 5 Аналитическое обеспечение антикризисного управления.

Понятие анализа и его функции. Основные методические подходы к финансовому анализу деятельности предприятия. Исследование систем управления. Организационно-правовой анализ состояния предприятия.

Маркетинговый анализ. Анализ социального и экономического партнерства. Независимая экспертиза в антикризисном управлении. Диагностические системы, используемые в антикризисном управлении.

Тема 6 Финансовое оздоровление организаций.

Бизнес-план финансового оздоровления организации: предпосылки, сущность, цели. Основные мероприятия по финансовому оздоровлению организации. Основные каналы финансирования организации, находящейся в состоянии финансового оздоровления. Деятельности финансовой службы организации в условиях кризиса. Управление денежными потоками в условиях кризисной и неустойчивой ситуации. Управление дебиторской задолженностью. Управление кредиторской задолженностями в период финансового оздоровления организации.

Тема 7 Стратегическое планирование в системе антикризисного управления.

Цели и задачи стратегического планирования. Факторы, влияющие на выбор стратегии развития. Учет принципов антикризисного управления и критериев экономической безопасности при разработке стратегических планов

Тема 8 Инновационный подход в антикризисном управлении.

Понятие инновационного потенциала. Инновационные цели, идеи, проекты и программы. Управление проектами. Экспертиза инновационного проекта по критериям антикризисного управления.

Тема 9 Механизм формирования систем управления качеством с учетом экономической безопасности.

Понятие механизма формирования систем управления качеством с учетом экономической безопасности. Отраслевые стандарты управления качеством. Соотношение управления качеством и антикризисного управления. Принципы учета экономической безопасности в системе управления качеством. Основные направления определения эффективности механизмов. Управление экономической безопасностью в системе менеджмента качества.

План семинаров

Семинар 1. Кризисы в социально- экономическом развитии, тенденции и свойства
Семинар 2. Кризисы в развитии организации
Семинар 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций
Семинар 4. Процедуры несостоятельности: содержание и применение
Семинар 5. Человеческий фактор антикризисного управления
Семинар 6. Стратегия и технология антикризисного управления
Семинар 7. Финансовое оздоровление и реструктуризация неплатежеспособного предприятия

Семинар 8. Зарубежный опыт антикризисного управления
Семинар 9. Человеческий фактор в предкризисных и кризисных состояниях.

Задания для самостоятельного выполнения (Тема 5): Аналитические задачи диагностирования деятельности организации.

Диагностирование деятельности организации (ДДО) требует, прежде всего, формирования набора показателей, характеризующих эту деятельность (назовем их ориентирующими показателями), а также выбора продолжительности условно-отчетных периодов и отрезков времени для оперативного отслеживания ситуации и получения значений указанных показателей.

В качестве условно-отчетного периода (T) можно принять наиболее часто используемый в практике оперативного управления временной интервал, равный одному календарному месяцу, а отрезок времени (t) – одному календарному дню.Тогда в пределах календарного года:

T = 1,…, 12; t = 1,…, 365 или t = 1,…, 366 (високосный год).

В общем виде: Т– номер отчетного периода с начала календарного года; t – номер отрезка времени с начала календарного года.

Исходя из принятой периодичности, значения показателей при диагностировании можно рассчитывать либо на конец выбранного момента времени T (конец T -го месяца) или t (конец t -го дня), либо за выбранный период ΔT или Δt . Для оценки ситуации в отслеживаемом периоде необходимо также учитывать то количество таких же по продолжительности периодов, которое прошло со стартового момента – с начала года в месяцах – i , i =1,11 или в днях – j , j =1, 364 (или j =1, 365

времени от начала текущего месяца по текущий день (Δt) или полный календарный месяц (ΔT) по его завершению. Выбранная продолжительность условно-отчетного периода ΔT делает его равным отчетному периоду, традиционно используемому большинством организаций.

Состав показателей, по которым можно диагностировать деятельность организации, желательно ограничить.

Внимание административно-управленческого персонала непрерывно может быть направлено на ограниченный состав показателей. Это объясняется психофизиологическими особенностями восприятия информации, ввиду которых лишь ограниченное количество объектов может быть воспринято человеком одновременно без потери целостности восприятия картины.

При определении наиболее предпочтительного числа объектов в одном из экспериментов каждому испытуемому поочередно показывали листы бумаги с различным числом нанесенных на них символов (точек или полосок). Оказывалось, что если число показываемых знаков не превышало семи, то испытуемые, не считая их, в большинстве случаев сразу интуитивно называли верное число. Иными словами, происходило так называемое «мгновенное схватывание», или, как говорят психологи, симультанное (одновременное) восприятие (иногда его называют

«объемом восприятия») информации. Таким образом, итоги описанных экспериментов, позволили психологам рассматривать в качестве числа, ограничивающего количество мгновенно воспринимаемых человеком объектов, цифру 7± 2. Причем, речь может идти как об отдельных символах и числах, так и о довольно крупных информационных блоках.

Рекомендации, данные психологами, можно использовать и при выборе ориентирующих показателей, применяемых в диагностике деятельности организации (ДДО), т.е. их число должно находиться в пределах 7± 2.

Далее предлагается примерный перечень ориентирующих показателей деятельности организации, который может быть рекомендован в качестве типового для использования в диагностике деятельности организаций:

1. Объем реализованной продукции или оказанных услуг (**РП**).
2. Себестоимость продукции или услуг (**С**).
3. Сумма краткосрочных обязательств организации: текущей (**КЗ**) и просроченной (**КЗ'**) кредиторской задолженности, текущей (**З**) и просроченной (**З'**) задолженности по кредитам и займам.
4. Сумма текущей (**ДЗ**) и просроченной (**ДЗ'**) дебиторской задолженности.
5. Сумма денежных средств организации (**Д**).
6. Стоимость основных фондов (**ОФ**), оборотных средств (**ОбС**) и нематериальных активов (**НМА**) организации.
7. Сумма фонда оплаты труда (**ФОТ**); численность персонала организации (**Ч**).
8. Сумма средств, выделенных на развитие – инновационную деятельность организации (**$С_{разв}$**).

Предложенные показатели могут быть использованы для оценки деятельности организации, характеризующейся значительным объемом оказываемых услуг, большой сложностью применяемых расчетов и методов работы с информацией; повышенными требованиями к ее точности, предъявляемыми предприятиями-клиентами; большим числом клиентов с одной стороны и организаций-поставщиков с другой. Однако, даже абстрагируясь от этих особенностей организации, можно, с необходимой долей уверенности говорить о высокой универсальности перечисленных выше ориентирующих показателей, которая делает их пригодными для применения с незначительными уточнениями в диагностировании деятельности большинства коммерческих организаций.

Универсальность выбранных показателей обусловлена их способностью отражать так называемые базовые объекты внимания административно-управленческого персонала, а также важнейшие целевые установки современной организации, к числу которых справедливо отнести:

- расширение рынка сбыта продукции, выполняемых работ или услуг (**РП**);
- интенсивное развитие организации (**РП**, **С**, **ОФ**, **ОбС**, **НМА**, **$С_{разв}$**);

- активное и гибкое взаимодействие с клиентами (**РП**, **ДЗ**, **ДЗ'**, Д);
- обеспечение обоюдного исполнения обязательств (**КЗ**, **КЗ'**, **З**, **З'**, **ДЗ**, **ДЗ'**, Д);
- повышение удовлетворенности сотрудников, включая административно-управленческий персонал, уровнем оплаты труда (**ФОТ**, **Ч**).

Приведенный выше перечень показателей является примерным и может быть модернизирован: соответственно сокращен или расширен, исходя из специфики деятельности конкретной организации.

Расчеты, выполняемые при диагностировании деятельности организации с учетом указанных выше условий, предопределяют следующие действия:

1. Нахождение абсолютных значений показателей:

а) на моменты Т: **ОФ$_{Т}$**, **ОбС$_{Т}$**, **НМА$_{Т}$**, **ФОТ$_{Т}$**, **Ч$_{Т}$**, **КЗ$_{Т}$**, **КЗ'$_{Т}$**, **З$_{Т}$**, **З'$_{Т}$**, **ДЗ$_{Т}$**, **ДЗ'$_{Т}$**; **Д$_{Т}$**; **РП** $\Delta_{Т}$, **С** $\Delta_{Т}$,

Сразв Δ**Т**;

б) на моменты t: **КЗ$_{t}$**, **КЗ'$_{t}$**, **З$_{t}$**, **З'$_{t}$**, **ДЗ$_{t}$**, **ДЗ'$_{t}$**, **Д$_{t}$**, **ОбС$_{t}$**, **РП** Δ_{t}, **С** Δ_{t}.

2. Расчет темпов измерения показателей (индексов):

за период ΔТ – индексы: ^{ОФТ} **,** Δ**Т/Т-l, ОФ$_{Т/(Т-1)}$, ОбС $_{Т/(Т-1)}$, НМА $_{Т/(Т-1)}$, ФОТ $_{Т/(Т-1)}$, КЗ $_{Т/(Т-1)}$,**

Оценка значений показателей на моменты времени *t* , за периоды Δt [t-d, t], а также за короткие отрезки времени [t-j, t] является наиболее оперативной. Ее выполнение позволяет выявить ключевые моменты складывающейся хозяйственной ситуации на ранних стадиях ее формирования и на базе этой информации разработать и реализовать адекватные УР, снижающие возможность получения неудовлетворительного результата.

Переход от периодов ΔТ к периодам Δt и отрезкам времени [t- d, t] наряду со своевременным информированием административно-управленческого персонала об особенностях складывающейся ситуации преследует и другие цели: оценка равномерности формирования показателей в течение месяца, установления нормативных значений показателей, выявления взаимосвязей между результатами деятельности и формирующими их факторами.

Предложенные в рамках диагностических расчетов действия на практике могут быть реализованы при внесении в них некоторых изменений, определяемых спецификой деятельности конкретной организации и, соответственно, выбранными для использования в диагнозе деятельности организации ориентирующими показателями.

Целесообразность выполнения конкретных действий может претерпевать некоторые изменения, диктуемые стоящими перед администрацией организации приоритетными задачами и отмечаемыми изменениями в условиях деятельности организации.

Диагностические расчеты можно выполнять в разрезе перечисленных ниже процедур:

1. Ежедневное отслеживание динамики значений показателей (на момент времени t), исключая нерабочие дни.

ЗАДАЧИ (Тема 6):

- определение характера поведения ориентирующих показателей при максимальной частоте их наблюдения;
- трендовый анализ показателей;
- классификация показателей по степени стабильности их поведения.

Содержание: Ежедневное (на каждый момент времени t, исключая выходные и праздничные дни; t = 1,…, 365) нахождение показателей **КЗ$_t$, КЗ'$_t$, З$_t$, З'$_t$, ДЗ$_t$, ДЗ'$_t$, Д$_t$, ОбС$_t$, РП** Δ_t, **С** Δ_t.

Данная процедура позволяет установить целесообразную частоту отслеживания показателей деятельности организации.

Процедура может реализовываться:

а) на начальных стадиях применения ДДО в управлении организацией;

б) на стадиях активного использования ДДО для настройки параметров функционирования системы диагностирования.

Требуемая периодичность настройки обусловливается динамикой отрасли, включающей организацию, а также степенью стабильности ее деятельности самой организации.

Оптимизация частоты отслеживания диагностируемых показателей. Решаемые задачи:

- предотвращение вероятных потерь, понесенных из-за несвоевременного выявления угрожающих тенденций и, как следствие, запаздывание осуществления необходимых управляющих воздействий (решается при определении максимально необходимой частоты отслеживания показателей);
- рационализация ресурсных затрат на осуществление диагностирования (ориентация на минимально допустимую частоту выполнения процедур диагностирования).

Обе задачи вариантные оптимизационные. Их решение требует использования специальных инструментальных средств.

Содержание: Определение целесообразной периодичности (частоты) отслеживания показателей.

Оценка динамики ориентирующих показателей за периоды ΔT, Δt [t- d, T] и короткие отрезки времени [t-j, t].

Решаемые задачи:

- определение краткосрочных и среднесрочных перспектив развития организации;
- установление влияния ранее принятых управленческих решений на исследуемые (ориентирующие) показатели через анализ вызванных этими

решениями изменений;

- разработка и уточнение нормативных значений ориентирующих показателей.

Содержание: Нахождение темпов роста (индексов) или темпов прироста показателей за выбранные периоды времени.

Выбор периода определяется принятой в результате выполнения предыдущей процедуры частотой отслеживания показателей, а также интервалом времени, приближенным к периоду проявления последствий управленческих решений, подлежащих количественной оценке.

Установление допустимых значений ориентирующих показателей. Решаемые задачи:

- установление целевых ориентиров развития организации;
- описание условий функционирования организации;
- отслеживание влияния ранее принятых управленческих решений на ориентирующие показатели.

Содержание: Установление нормативных значений для нормируемых показателей и допустимых значений для ненормируемых. Последние могут устанавливаться на любой момент или отрезок времени, продолжительность которых обусловливается наличием необходимой информации и профессионализмом административно-управленческого персонала организации. Установление допустимых значений требует учета специфики работы организации (в частности, сезонности работы, спроса на продукцию и т.п.), а также выявленных при реализации первой процедуры особенностей динамики показателей за короткие отрезки времени.

Оценка напряженности функционирования организации как одна из характеристик качества управления **(Тема 7)**.

Решаемые задачи:

- оценка напряженности выполнения диагностирования деятельности организации;
- оценка напряженности выполнения аналитико-диагностического поиска;
- оценка напряженности оперативного управления.

Содержание: Определение напряженности функционирования организации за выбранный период времени.

Рассмотренные процедуры (1-5) представляют собой завершенный цикл диагностических расчетов. Однако следует отметить, что при проведении очередного цикла результаты, полученные на предыдущем этапе, могут для некоторых процедур оставаться неизменными. В организационном плане выполнение перечисленных процедур может осуществляться параллельно-

последовательно т.е. отдельные расчеты могут параллельны.

Конкретные формы и временные рамки реализации рекомендованных процедур зависят от особенностей деятельности организации и от результатов, достигаемых в результате выполнения каждой процедуры.

Далее более подробно рассмотрены универсальные особенности применения диагностических расчетов в разрезе принятых для использования ориентирующих показателей.

Рассмотрим в качестве объекта диагностирования объем реализованной продукции или выполненных работ (услуг) – РП.

Используемые показатели:

- абсолютные (**РП** Δ_T, **РП** Δ_t);
- индексы, характеризующие темпы роста (**РП** $\Delta_T/\Delta_{(T-1)}$, **РП** $\Delta_t/\Delta_{(T-1)}$, **РП** $\Delta_t/\Delta_{(t-1)}$). **Абсолютные значения** показателей подлежат расчету с периодичностью, определяемой в соответствии с представленными выше процедурами.

Показатели объема реализации, исчисленные за каждый месяц (**РП** Δ_T), традиционно применяются в анализе деятельности организации и характеризуют ее развитие и достижения в завоевании рынка. Сужение периода отслеживания показателей реализации (переход от ΔT к Δt) позволяет:

а) **по истечении анализируемого месяца** дифференцировать достигнутый показатель **РП** Δ_T на составляющие с целью подробной оценки позитивных и негативных факторов его формирования, идентификация которых создаст основу для совершенствования механизма управления функционированием организации, а также для накопления и формализации опыта эффективного управления;

б) **в любой текущий момент времени** отслеживать показатели **РП** Δ_t и на этой базе оценивать перспективы достижения определенных результатов в отчетном периоде (заданных значений показателей **РП** Δ_T), а также выявлять на ранних стадиях угрожающие проявления нестабильности деятельности организации.

Каждая дополнительно полученная единица реализованной продукции определенного наименования не только вносит вклад в формирование результатов деятельности организации, но и воздействует на сам механизм ее функционирования. В связи с этим, наряду с абсолютными показателями реализации, особое место должны занять показатели **темпов их изменения** (**РП** $\Delta_T/\Delta_{(T-1)}$. Нахождение темпов роста может быть использовано при установлении допустимых значений ориентирующих показателей, в рамках изложенных ранее процедур. Допускается их расчет, как в текущий момент времени, так и в ретроспективе при оценке принятых в соответствующий период управленческих решений. Кроме того, показатели роста и прироста представляют интерес для проверки соблюдения в организации важнейших экономических пропорций, например, превышения темпа роста объема реализованной продукции над ростом себестоимости (**С**), средней списочной численности персонала организации (**Ч**),

дебиторской задолженности (**ДЗ**), фонда оплаты труда (**ФОТ**) и т.д.

5. Образовательные технологии

Методика преподавания дисциплины «Бизнес-планирование» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

лекция (диалоговая, проблемная), семинар, самостоятельная работа;

обсуждение и защита докладов;

подготовка к коллоквиуму.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций: коллоквиум, доклад.

образцы вопросов и заданий для проведения текущего контроля, приведены в приложении.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. По дисциплине запланирован ЭОР.

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

6.1 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

ПК-5. Способен проводить сбор информации о бизнес-проблемах выявлять бизнес-возможности организации	**ИПК-5.1.** Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. **ИПК-5.2.** Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; документировать требования

	заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о выявленных бизнес-проблемах или бизнес-возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. **ИПК-5.3.** Владеет навыками анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ПК-5. Способен проводить сбор информации о бизнес-проблемах выявлять бизнес-возможности организации				
Показатель	Критерии оценивания			
	1	2	3	4
ИПК-5.1. Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа Обучающий свободно оперирует приобретенными знаниями.

		операровании знаниями при их переносе на новые ситуации.		
ИПК-5.2. Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованным и сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-анализа различными	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованным и сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа;	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме,

способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованным и сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; документировать	информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованным и сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с	представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в	анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; документировать требования заинтересованных	необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; документировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с

требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о выявленных бизнес-проблемах или бизнес-	выбранными подходами; документировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о выявленных	соответствии с выбранными подходами; документировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о	сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о выявленных бизнес-проблемах или бизнес-возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы или бизнес-возможности; представлять информацию о выявленных бизнес-проблемах или бизнес-возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами

возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованным и сторонами	бизнес-проблемах или бизнес-возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованным и сторонами	выявленных бизнес-проблемах или бизнес-возможностях различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами		
ИПК-5.3. Владеет навыками анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованным и сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками и методами анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованным и сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.	Обучающийся недостаточно владеет навыками и методами анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.	Обучающийся частично владеет навыками и методами анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.	Обучающийся полностью владеет навыками и методами анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: **экзамен.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие самостоятельную работу в виде научного отчета, активно участвующие в деловой игре по дисциплине «Антикризисное управление».

Шкала оценивания	*Описание*
Отлично	*Выполнена самостоятельная работа, пройдены тестовые задания, активное участие в деловой игре, выполнение других видов работ, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенные в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.*
Хорошо	*Выполнена самостоятельная работа, пройдены тестовые задания, активное участие в деловой игре, выполнение других видов работ, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки.*
Удовлетворительно	*Выполнена самостоятельная работа, пройдены тестовые задания, участие в деловой игре, выполнение других видов работ, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность.*

Неудовлетворительно	*Выполнена самостоятельная работа в виде научного отчета, не в полной мере участие в аудиторной работе, предусмотренной учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями..*

Фонды оценочных средств представлены в приложении 1 к рабочей программе.

7.Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Коротков Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС : учебник для вузов — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 406 с. — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468439

Дополнительная литература:

1. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. Д. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469053

2. Кочеткова А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470354
3.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

- Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

9. Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Для выполнения самостоятельной работы предусмотрено Методическое обеспечение. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

10.Методические рекомендации для преподавателя

(Методические рекомендации по составлению презентаций)

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);

- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 г. № 970 (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449).

Программу составил:
Заведующий кафедрой «Менеджмент»

к.э.н., доцент / Алёнина Е.Э./
к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» /Гранкина В.Л. /

Программа утверждена на заседании кафедры «Менеджмент»
«28» апреля 2022 г., протокол № 12
Заведующий кафедрой «Менеджмент»
к. э. н., доцент / Алёнина Е.Э. /

Приложение 1 **Структура и содержание дисциплины «Антикризисное управление» по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент» очная форма обучения**

Раздел	**Семестр**	**Неделя семестра**	**Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в часах**					**Виды самостоятельной работы студентов**					**Формы аттестации**	
			Л	**П/С**	**Лаб**	**СРС**	**КСР**	**К.Р.**	**К.П.**	**Доклад**	**К**	**К/р**	**Э**	**З**
ТЕМА 1Антикризисное управление – основной научно-практический подход к обеспечению экономической безопасности на микро- и макро-уровнях экономических взаимодействиях	7	1,2	4	4		8				+				
ТЕМА 2 Кризисы в социально-экономических системах.	7	3,4	4	4		8				+				
ТЕМА 3Экономическая безопасность	7	5,6	4	4		8				+				
ТЕМА 4. Банкротство (несостоятельность) предприятия.	7	7,8	4	4		8				+				
ТЕМА 5.Аналитическое обеспечение антикризисного управления.	7	9,10	4	4		8				+				
ТЕМА 6.Финансовое оздоровление предприятий.	7	11,12	4	4		8				+				
ТЕМА 7. Стратегическое планирование в системе антикризисного управления.	7	13,14	4	4		8				+				
ТЕМА 8. Инновационный подход в антикризисном управлении.	7	15,16	4	4		8				+				
ТЕМА 9. Механизм формирования систем управления качеством с учетом экономической безопасности. Человеческий фактор	7	17,18	4	4		8				+				
Форма аттестации										+				
Итого	144		36	36		72				1			Э	

Очно-заочная форма обучения

Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	Доклад	К	К/р	Э	З
ТЕМА 1. Антикризисное управление – основной научно-практический подход к обеспечению экономической безопасности на микро- и макро-уровнях экономических взаимодействиях	7	1,2	2	2		12				+				
ТЕМА 2. Кризисы в социально-экономических системах.	7	3,4	2	2		12				+				
ТЕМА 3.Экономическая безопасность	7	5,6	2	2		12				+				
ТЕМА 4. Банкротство (несостоятельность) предприятия.	7	7,8	2	2		12				+				
ТЕМА 5. Аналитическое обеспечение антикризисного управления.	7	9,10	2	2		12				+				
ТЕМА 6. Финансовое оздоровление предприятий.	7	11,12	2	2		12				+				
ТЕМА 7. Стратегическое планирование в системе антикризисного управления.	7	13,14	2	2		12				+				
ТЕМА 8. Инновационный подход в антикризисном управлении.	7	15,16	2	2		12				+				
ТЕМА 9. Механизм формирования систем управления качеством с учетом экономической безопасности. Человеческий фактор	7	17,18	2	2		12				+				
Форма аттестации										+				
Итого	144		18	18		108				1			Э	

Приложение 2 к
рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯРОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Форма обучения: очная, очно-заочная

Образовательная программа Управление бизнес-процессами

Тип профессиональной деятельности: организационно-управленческая.

Кафедра: Менеджмент

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ Антикризисное управление

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств:
темы докладов, коллоквиумов, вопросы к экзамену

Составитель:

зав каф. к.э.н., доц. Аленина Е.Э.

доцент, к.э.н. Гранкина В.Л.

Москва, 2022 год

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Антикризисное управление					
ФГОС ВО **38.03.02 «Менеджмент»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **профессиональные компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компете**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИН-ДЕКС	**ФОРМУЛИ-РОВКА**				

ПК-5. Способен проводить сбор информации о бизнес-проблемах выявлять бизнес-возможности организации	**ИПК-5.1.** Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями заинтересованных сторон; языки визуального моделирования; теорию управления рисками; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. **ИПК-5.2.** Умеет использовать техники выявления заинтересованных сторон; планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; оформлять требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; классифицировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; моделировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами; документировать требования заинтересованных сторон в соответствии с выбранными подходами к оформлению требований; определять атрибуты требований заинтересованных сторон и их значения в соответствии с выбранными подходами; управлять изменениями требований заинтересованных сторон в соответствии с выбранным подходом; анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; проводить анализ предметной области; выполнять функциональную декомпозицию работ; моделировать объем и границы работ; выявлять и классифицировать бизнес-проблемы	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, ДС	**Базовый уровень** - способен анализировать, применять навыки и функции компетенции в учебных и подготовленных ситуациях **Повышенный уровень** - способен анализировать, применять навыки и функции компетенции на практике и в нестандартных ситуациях

	ИПК-5.3. Владеет навыками анализа потребностей заинтересованных сторон; анализа контекста; выявления и документирования истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; согласования с заинтересованными сторонами выявленных бизнес-проблем или бизнес-возможностей; формирования целевых показателей решений	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, ДС	**Базовый уровень** - способен анализировать, применять навыки и функции компетенции в учебных и подготовленных ситуациях **Повышенный уровень** - способен анализировать, применять навыки и функции компетенции на практике и в нестандартных ситуациях

Приложение 3
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине Антикризисное управление

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно- практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
2	Экзамен	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Вопросы к экзамену
3	Коллоквиум (К)	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования педагогического работника с обучающимися.	Вопросы по темам

Вопросы к экзамену по дисциплине "Антикризисное управление"

формирование компетенции ПК-5

1. Реинжиниринг на принципах антикризисного управления.
2. Внешнее управление.
3. Доверительное управление.
4. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
5. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
6. Несостоятельность организации и механизмы ее преодоления.
7. Оперативное управление как фактор преодоления кризиса предприятия.
8. Истоки деловых конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
9. Лидерство в группе и работа с персоналом управления.
10. Власть и партнерство в антикризисном управлении.
11. Ролевой и личностный аспекты человека и организации.
12. Человеческий фактор в предкризисных и кризисных состояниях.

13. Профессиограмма антикризисного управляющего.
    Цели и задачи PR в системе антикризисного управления.
14. Экономическое безопасное карьерное развитие человеческого ресурса на базе Университетской службы занятости
15. Политика управления персоналом в условиях антикризисного управления.
16. Антикризисная кадровая политика в организации.
17. Роль и функции руководителя в антикризисном управлении организациями.
18. Анализ причин неплатежеспособности организации.
19. Оценка финансовой устойчивости предприятия.
20. Анализ и проектирование информационных технологий в антикризисном управлении.
21. Разработка кадровой политики в соответствии с принципами антикризисного управления.
22. Обучение персонала поведению в кризисных ситуациях.
23. Ситуационный анализ управления персоналом в кризисной ситуации на конкретном примере.
24. Обучение персонала поведению в кризисных ситуациях.
25. Механизм государственного регулирования социально-экономических взаимодействий в антикризисном управлении.
26. Анализ социального и экономического партнерства.
27. Особенности анализа и его функции в антикризисном управлении.
28. Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия в антикризисном управлении.
29. Формирование управленческих команд в антикризисном управлении.
30. Методика оценки деятельности персонала в антикризисном управлении.
31. Социальная ответственность и этика управления.
32. Мотивация деятельности в антикризисном управлении.
33. Критерии оценки деятельности в антикризисном управлении.

34. Антикризисное управление персоналом организации.
35. Человеческий фактор антикризисного управления.
36. Управление персоналом при реализации антикризисной стратегии предприятия.
37. Подходы к обеспечению экономической безопасности.
38. Классификация рисков банкротства предприятий.
39. Мероприятия, ориентированные на обеспечение экономической безопасности.
40. Информационная безопасность как одно из главных условий обеспечения экономической безопасности.
41. Подходы к обеспечению экономической безопасности.
42. Классификация угроз в области экономической безопасности.
43. Классификация рисков банкротства предприятий.
44. Несостоятельность организации и механизмы ее преодоления.
45. Направления и средства реструктурирования организаций в процессе антикризисного управления.
46. Особенности аудита кризисных предприятий
47. Направления и средства реструктурирования организаций в процессе антикризисного управления.
48. Организационный механизм ликвидации предприятия.
49. Организационные механизмы оздоровления предприятия.
50. Организационно-правовые аспекты банкротства организаций.
51. Роль информации в диагностике состояния предприятия.
52. Роль и значение диагностики кризисов в антикризисном управлении.
53. Методы оценки рисков банкротства при угрозе банкротства.
54. Методы снижения рисков в РУР.
55. Функции анализа в антикризисном управлении.
56. Финансовый анализ кризисного предприятия.
57. Исследование систем управления в антикризисном управлении.

58. Организационно-правовой анализ состояния предприятия.
59. Маркетинговый анализ в антикризисном управлении.
60. Независимая экспертиза в антикризисном управлении.
61. Оценка коммерческой безопасности.
62. Стратегическое планирование в антикризисном управлении
63. Факторы, влияющие на выбор стратегии развития.
64. Учет критериев экономической безопасности при разработке стратегических планов.
65. Разработка рекомендаций по антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятии.
66. Экспертиза проекта в области экономической безопасности.
67. Системы управления в антикризисном управлении.
68. Банкротство организаций и меры по его предупреждению.
69. Процедуры банкротства (на примере отдельной процедуры).
70. Мероприятия по выводу организации из кризиса.
71. Анализ качества работы в антикризисном управлении.
72. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации.
73. Оценка бизнеса в кризисных условиях.
74. Методы оценки рисков банкротства при угрозе банкротства.
75. Методы снижения рисков в РУР.
76. Мероприятия, ориентированные на обеспечение экономической безопасности.
77. Информационная безопасность как одно из главных условий обеспечения экономической безопасности.
78. Обеспечение социальной безопасности при ликвидации организаций.
79. Особенности аудита кризисных предприятий
80. Экспертиза проекта в области экономической безопасности.

Форма экзаменационного билета

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Факультет экономики и управления _____ Кафедра «Менеджмент»
Дисциплина : Антикризисное управление
Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Курс: 4, группа _____, форма обучения: очная, очно-заочная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.

1. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-5.
2. Вопрос, оценивающий компетенцию ПК-5

Утверждено на заседании кафедры «_29_» _августа_ 2022 г., протокол № _1_.

Зав. кафедрой «Менеджмент» _____ /Алёнина Е.Э./

Темы докладов по дисциплине "Антикризисное управление"

(формирование компетенций ПК-5)

1. Подходы к обеспечению экономической безопасности.
2. Классификация угроз в области экономической безопасности.
3. Классификация рисков банкротства предприятий.
4. Методы оценки рисков банкротства при угрозе банкротства.
5. Методы снижения рисков в РУР.
6. Мероприятия, ориентированные на обеспечение экономической безопасности.
7. Информационная безопасность как одно из главных условий обеспечения экономической безопасности.
8. Реинжиниринг на принципах антикризисного управления.
9. Внешнее управление.
10. Доверительное управление.
11. Обеспечение социальной безопасности при ликвидации организаций.
12. Механизм государственного регулирования социально-экономических взаимодействий в антикризисном управлении.
13. Особенности аудита кризисных предприятий
14. Экспертиза проекта в области экономической безопасности.
15. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
16. Несостоятельность организации и механизмы ее преодоления.
17. Направления и средства реструктурирования организаций в процессе антикризисного управления.
18. Методы снижения рисков в РУР.
19. Мероприятия, ориентированные на обеспечение экономической безопасности.
20. Информационная безопасность как одно из главных условий обеспечения экономической безопасности.
21. Реинжиниринг на принципах антикризисного управления.
22. Внешнее управление.
23. Доверительное управление.
24. Обеспечение социальной безопасности при ликвидации организаций.
25. Механизм государственного регулирования социально-экономических взаимодействий в антикризисном управлении.
26. Особенности аудита кризисных предприятий
27. Экспертиза проекта в области экономической безопасности.
28. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
29. Несостоятельность организации и механизмы ее преодоления.
30. Направления и средства реструктурирования организаций в процессе антикризисного управления.

31. Разработка рекомендаций по антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятии.
32. Организационный механизм ликвидации предприятия.
33. Оперативное управление как фактор преодоления кризиса предприятия.
34. Организационные механизмы оздоровления предприятия.
35. Организационно-правовые аспекты банкротства организаций.
36. Функции анализа в антикризисном управлении.
37. Финансовый анализ кризисного предприятия.
38. Исследование систем управления в антикризисном управлении.
39. Организационно-правовой анализ состояния предприятия.
40. Маркетинговый анализ в антикризисном управлении.
41. Анализ социального и экономического партнерства.
42. Независимая экспертиза в антикризисном управлении.
43. Оценка коммерческой безопасности.
44. Стратегическое планирование в антикризисном управлении
45. Факторы, влияющие на выбор стратегии развития.
46. Учет критериев экономической безопасности при разработке стратегических планов.
47. Роль информации в диагностике состояния предприятия.
48. Системы управления в антикризисном управлении.
49. Особенности анализа и его функции в антикризисном управлении.
50. Банкротство организаций и меры по его предупреждению.
51. Процедуры банкротства (на примере отдельной процедуры).
52. Мероприятия по выводу организации из кризиса.
53. Анализ качества работы в антикризисном управлении.
54. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации.
55. Оценка бизнеса в кризисных условиях.
56. Роль и значение диагностики кризисов в антикризисном управлении.
57. Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия в антикризисном управлении.
58. Анализ причин неплатежеспособности организации.
59. Оценка финансовой устойчивости предприятия.
60. Анализ и проектирование информационных технологий в антикризисном управлении.
61. Человеческий фактор в предкризисных и кризисных состояниях.
62. Профессиограмма антикризисного управляющего.
63. Разработка кадровой политики в соответствии с принципами антикризисного управления.
64. Цели и задачи PR в системе антикризисного управления.
65. Обучение персонала поведению в кризисных ситуациях.
66. Ситуационный анализ управления персоналом в кризисной ситуации на конкретном примере.
67. Обучение персонала поведению в кризисных ситуациях.

68. Экономическое безопасное карьерное развитие человеческого ресурса на базе Университетской службы занятости
69. Политика управления персоналом в условиях антикризисного управления.
70. Антикризисная кадровая политика в организации.
71. Роль и функции руководителя в антикризисном управлении организациями.
72. Истоки деловых конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
73. Лидерство в группе и работа с персоналом управления.
74. Власть и партнерство в антикризисном управлении.
75. Ролевой и личностный аспекты человека и организации.
76. Формирование управленческих команд в антикризисном управлении.
77. Методика оценки деятельности персонала в антикризисном управлении.
78. Социальная ответственность и этика управления.
79. Мотивация деятельности в антикризисном управлении.
80. Критерии оценки деятельности в антикризисном управлении.
81. Антикризисное управление персоналом организации.
82. Человеческий фактор антикризисного управления.
83. Управление персоналом при реализации антикризисной стратегии предприятия.