

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра экономики

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе

Ю.А. Устименко

«2» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.В.21 Антикризисное управление финансами предприятия**

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика
Направленность (профиль): Финансы организации
Форма обучения – заочная
Курс – 3
Семестр – 6
Всего зачетных единиц – 3, часов – 108
Лекции – 6 час.
Практические занятия – 6 час.
Самостоятельная работа – 96 час.
Форма отчетности: зачет – 6 семестр,

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки
38.03.01 «Экономика»

Программу разработал:
д.э.н., доцент Матвеева Е.Е.

Одобрена на заседании кафедры экономики
«18» мая 2022 года, протокол № 9

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.В.21 «Антикризисное управление финансами предприятия» входит в раздел обязательных дисциплин вариативной части ОП по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Входные знания, умения и компетенции, необходимые для изучения данного курса, формируются в процессе изучения таких дисциплин, как «Финансы», «Макроэкономика», «Региональная экономика» и является базой для таких дисциплин как «Экономический анализ», «Финансовый менеджмент».

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Студент в результате освоения дисциплины должен обладать следующей компетенцией.

Профессиональной компетенцией:

ПК-2 способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов.

В результате освоения дисциплины студент должен

Знать: типовые методики действующей нормативно-правовой базы; экономические разделы планов;

Уметь: рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов проектов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, обеспечивать их исполнение и контроль; выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты

Владеть: навыками на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; навыками, необходимыми для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

3. Содержание дисциплины

1. Кризисы в социально-экономическом развитии.

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Опасность кризисов в социально-экономическом развитии. Неизбежность кризиса в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов в социально-экономическом развитии. Отношение к кризисам. Цикличность кризисов. Тенденции развития кризисов. Причины кризисов. Признаки кризисов: распознавание и преодоление кризисов. Управление кризисными ситуациями.

2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов.

Возникновение экономических кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов. Влияние кризисов на развитие экономики. Причины экономических кризисов. Мировые экономические кризисы. Фазы циклов общественного воспроизводства и их динамика. Циклы Кондратьева, Кузнеца, Джайлера, Китчина. Продолжительность экономического кризиса. Виды экономических кризисов. Особенности отраслевого и структурного кризисов.

3. Кризисы в развитии организации.

Сущность и виды кризисов в организации. Связь кризисов организаций с общей экономической обстановкой. Факторы рискованного развития в организации. Возникновение кризисов в организации. Тенденции циклического развития в

организации. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации. Жизненный цикл организации- зоны промежуточного и заключительного кризисов. Характеристика фирм: эксплорента, пациента, виолента, коммутанта, леталента в кризисных ситуациях.

4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Возможность и необходимость государственного регулирования кризисных ситуаций. Роль и функции антикризисного регулирования. Основные приоритеты и ограничения государственного регулирования кризисных ситуаций. Средства и механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций. Система антикризисного регулирования. Меры антикризисного регулирования, применяемые к предприятиям. Процедуры, применяемые к предприятиям-банкротам. Кризис государственной власти. Системный кризис государственного управления. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.

5. Основные черты антикризисного управления предприятием.

Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного управления. Постоянный и временный характер антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Функции и факторы антикризисного управления. Сочетания формального и неформального антикризисного управления: анализ сочетания и зависимости. Факторы эффективности антикризисного управления. Система мониторинга кризисных ситуаций.

6. Диагностика кризисов в процессах управления.

Признаки, приближающегося кризиса. Необходимость диагностики в антикризисном управлении. Степень кризисного состояния, его происхождение и динамика развития. Роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации. Основные параметры диагностирования. Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса. Диагностика банкротства предприятия. Особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации.

7. Стратегия и тактика антикризисного управления.

Роль стратегии в антикризисном управлении. Анализ внешних факторов кризисного развития. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Пересмотр миссии и системы целей организации. Разработка антикризисной стратегии предприятия. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия. Организация осуществления антикризисной стратегии.

8. Риски в антикризисном управлении.

Природа и классификация управленческих рисков. Основные признаки риска. Избежание рискованных управленческих ситуаций. Взаимодействие факторов риска. Антикризисное управление риском. Управление риском в процессе выработки в реализации риск-решения. Меры защиты от рисков. Методы оценки регионального инвестиционного риска. Факторы российских региональных инвестиционных рисков.

9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.

Инновации- как средство выхода из кризиса. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса. Инновационные проекты, критерии их отбора. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в условиях кризиса. Процесс принятия инновационных решений. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития. Причины создания технопарков, бизнес-инкубаторов и

технологических центров в мировой практике. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости. Критерии оценки инновационных программ.

10. Антикризисное управление персоналом предприятия.

Антикризисные характеристики управления персоналом. Состав системы управления персоналом. Индикаторы типов организационных культур. Системы антикризисного управления персоналом. Основные черты антикризисной кадровой политики. Антикризисная политика в управлении персоналом. Структура антикризисной кадровой политики. Цели и приоритеты антикризисной кадровой политики.

11. Особенности деятельности антикризисного управляющего.

Роль функционального специалиста в антикризисном управлении. Назначение и область деятельности антикризисного управляющего. Модель антикризисного управляющего. Ролевая структура деятельности антикризисного управляющего. Цели и принципы профсоюзного движения, его роль в антикризисном управлении. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Регулирование социально-трудовых отношений в процессе антикризисного управления. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.

12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия

Организационно-производственные механизмы оздоровления предприятия и повышения антикризисной устойчивости. Программы вывода экономики из кризиса. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой. Механизмы финансовой стабилизации предприятия при угрозе банкротства. Формы санации предприятия и их эффективность.

4. Тематический план

Наименование тем	Всего часов	Заочная форма		
		Аудиторная работа		Самост. работа
		лекции	семинары	
1. Кризисы в социально-экономическом развитии	9	1		8
2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов.	9	1		8
3. Кризисы в развитии организации	9	1		8
4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.	9	1		8
5. Основные черты антикризисного управления предприятием.	10	1	1	8
6. Диагностика кризисов в процессах управления.	10	1	1	8
7. Стратегия и тактика антикризисного управления.	9		1	8
8. Риски в антикризисном управлении.	9		1	8
9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.	8		1	7
10. Антикризисное управление персоналом предприятия.	8		1	7

11. Особенности деятельности антикризисного управляющего	7			7
12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия	7			7
Подготовка к зачету	4			4
ИТОГО	108	6	6	96

5. Виды учебной деятельности ЛЕКЦИИ.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, делаются акценты на наиболее сложные проблемы и вопросы. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к семинарским занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы.

Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии.

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Опасность кризисов в социально-экономическом развитии.

2. Разновидности кризисов в социально-экономическом развитии. Отношение к кризисам.

3. Признаки кризисов: распознавание и преодоление кризисов. Управление кризисными ситуациями.

Тема 2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов.

1. Сущность и закономерности экономических кризисов.

2. Причины экономических кризисов.

3. Мировые экономические кризисы.

4. Виды экономических кризисов.

Тема 3. Кризисы в развитии организации.

1. Сущность и виды кризисов в организации.

2. Возникновение кризисов в организации.

3. Характеристика фирм: эксплорента, пациента, виолента, коммутанта, леталента в кризисных ситуациях.

Тема 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

1. Возможность и необходимость государственного регулирования кризисных ситуаций.

2. Средства и механизмы государственного регулирования кризисных ситуаций.

3. Преодоление кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.

Тема 5. Основные черты антикризисного управления предприятием.

1. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.

2. Функции и факторы антикризисного управления.

3. Факторы эффективности антикризисного управления.

Тема 6. Диагностика кризисов в процессах управления.

1. Признаки, приближающегося кризиса.

2. Роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации. Основные параметры диагностирования.

3. Диагностика банкротства предприятия. Особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации.

Тема 7. Стратегия и тактика антикризисного управления.

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
3. Организация осуществления антикризисной стратегии.

Тема 8. Риски в антикризисном управлении.

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Антикризисное управление риском.
3. Методы оценки регионального инвестиционного риска. Факторы российских региональных инвестиционных рисков.

Тема 9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении.

1. Инновации - как средство выхода из кризиса.
2. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в условиях кризиса.
3. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости. Критерии оценки инновационных программ.

Тема 10. Антикризисное управление персоналом предприятия.

1. Антикризисные характеристики управления персоналом.
2. Системы антикризисного управления персоналом.
3. Антикризисная политика в управлении персоналом.

Тема 11. Особенности деятельности антикризисного управляющего.

1. Роль функционального специалиста в антикризисном управлении.
2. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
3. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.

Тема 12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия

1. Организационно-производственные механизмы оздоровления предприятия и повышения антикризисной устойчивости.
2. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

1. Кризисы в социально-экономическом развитии

Вопросы для обсуждения

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Разновидности кризисов в социально-экономическом развитии.
3. Распознавание и преодоление кризисов.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите основные различия в содержании понятия «кризис». Обозначьте основные подходы к определению понятия «кризис» и его неизбежности в социально-экономическом развитии. Охарактеризуйте понятия

«функционирование» и «развитие» и взаимосвязь между ними в экономической среде. Определите основные причины и последствия кризисов. Рассмотрите основные этапы опасности кризиса в социально-экономической системе (организации).

Рассматривая второй вопрос, выделите все разновидности кризисов в социально-экономическом развитии, выявите отношение к кризисам (описание, борьба, приветствие, разрешение), обозначьте основные тенденции развития разрешения кризисов и управления кризисными ситуациями.

Изучая распознавание и преодоление кризисов, различайте симптомы, факторы и причины кризисов, охарактеризуйте признаки наступления кризисных ситуаций и оцените возможности их разрешения. Определите основные критерии оценки кризисов. Опишите понятие мониторинг антикризисного развития в управлении, определите его задачи. Расскажите, какого типа хозяйственные организации (фирмы) наиболее жизнестойки в условиях кризиса.

Задания для самостоятельной работы **Темы рефератов**

1. Риски в антикризисном управлении.
2. Антикризисное состояние в современных российских условиях.

2. Особенности возникновения и разрешения экономических кризисов

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и закономерности экономических кризисов.
2. Причины экономических кризисов.
3. Фазы циклов общественного воспроизводства и их динамика.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите различия в понятии «экономический кризис», выделите основные причины и пути преодоления экономических кризисов. Проанализируйте причины необратимости экономических кризисов. Исследуйте виды экономических кризисов на всех уровнях экономики (микроуровень, мезоуровень, макроуровень, мировой уровень). Рассмотрите закономерности мировых экономических кризисов 1825, 1836, 1847, 1873-1878 гг., 1900-1903 гг., 1920, 1929-1933 гг., 1948-1949 гг., 1973-1975 гг.

Рассматривая второй вопрос выделите основные исследовательские направления, раскрывающие причины экономических кризисов (К. Маркс, Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек, Дж. С. Милль, Ж.-Б. Сэй, Д. Риккардо, Ж.-Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский и др.). Выделите общие черты и различия. Исследуйте системность кризиса в Российской Федерации на рубеже XX и XXI вв.

Приступая к изучению третьего вопроса необходимо дать научный анализ каждой из фаз общественного воспроизводства (кризис, депрессия, оживление, подъем), рассмотрите особенности фаз цикла общественного воспроизводства в XX в. Проанализируйте причины цикличности всех фаз общественного воспроизводства. Расскажите о современных тенденциях динамики экономических кризисов.

Задания для самостоятельной работы **Темы рефератов**

1. Реформы как средство антикризисного управления.
2. Критерии эффективности антикризисного управления.

3. Кризисы в развитии организации

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и виды кризисов в организации.
2. Факторы рискованного развития в организации.

3. Возникновение кризисов в организации.
4. Тенденции циклического развития в организации.

Методические рекомендации.

При подготовке первого вопроса необходимо выявить закономерности возникновения кризисов в организации и на других уровнях экономики. Выделите основные концепции кризиса организации в зависимости от позиции восприятия кризиса менеджерами (немецкая, американская, российская концепция). Проанализируйте особенности этих подходов, используемых отечественным управлением. Охарактеризуйте четыре вида кризиса организации (стратегический кризис, кризис эффективности, кризис ликвидности, банкротство) и выявите специфику состояния организации на каждом этапе кризиса.

Рассматривая второй вопрос, выделите систему основных факторов, влияющих на организацию, опишите действия факторов рискованного развития организации, объясните, как организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или реагировать на них в сторону усиления отрицательных последствий в собственном состоянии. Выделите оптимальное соотношение внешних и внутренних факторов кризиса.

При изучении третьего вопроса, необходимо рассматривать возникновение кризисов в организации в системе. Рассмотрите различия нахождения организации в неустойчивом, либо в устойчивом состоянии. Проанализируйте особенности стабильного и квазистабильного состояния социально-экономической системы (организации). Определите основные циклические модели жизнедеятельности изучаемых систем управления. Изучите связь организации с общей экономической средой.

Изучая тенденции циклического развития организации, опишите виды циклов, оказывающих влияние на социально-экономическую систему. Проанализируйте различные подходы к выделению циклов развития социально-экономических систем. Рассмотрите жизненный цикл организации, ее зоны промежуточных и заключительных кризисов. Обозначьте основные этапы развития организации и их особенности (экспериментальный, патиентный, виолентный, коммутантный, леталентный). Изучите циклы нормального развития организации (фирмы) и причины повышения вероятности и опасности кризиса в них (зарождение, становление, утверждение, падение, исход).

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Управленческий аппарат в условиях кризиса.
2. Функции генерального менеджера в кризисной организации.

4. Государственное регулирование кризисных ситуаций

Вопросы для обсуждения

1. Роль и функции антикризисного регулирования.
2. Система антикризисного регулирования.
3. Меры антикризисного регулирования, применяемые к предприятиям.
4. Процедуры, применяемые к предприятиям-банкротам.

Методические рекомендации.

Изучение роли и функций антикризисного регулирования начните с определения понятий «правовое регулирование», «методическое регулирование», «информационное регулирование», «экономическое и административное регулирование», «организационное регулирование», «социальное регулирование», «кадровое регулирование», «экологическое регулирование». Проанализируйте применение экономических и административных методов государственного воздействия на состояние предприятия

(фирм). Рассмотрите основные элементы государственной экономической политики (фискальная, структурная, финансово-кредитная, научно-техническая, промышленная, амортизационная, инвестиционная, ценовая, внешнеэкономическая, социальная) и опишите их основные функции

При изучении второго вопроса, необходимо рассматривать основные элементы системы антикризисного управления. Проанализируйте отличия в таких понятиях, как стратегия и политика антикризисного управления. Опишите реализацию новой концепции государственной политики в области банкротства и финансового оздоровления предприятия в РФ. Выделите основные важные документы, сформировавшие правовую базу антикризисного регулирования. Опишите функции основных служб и организаций, являющиеся участниками антикризисного регулирования.

В процессе изучения третьего вопроса опишите технологию антикризисного регулирования, рассмотрите разнообразие мер антикризисного регулирования несостоятельных предприятий (профилактических, оздоровительных) Опишите наиболее популярные профилактические меры по антикризисному управлению (консультирование, кредитование, налогообложение, гарантии при финансировании, формирование инфраструктуры развития и др.), а оздоровительные меры (внесудебная, досудебная, арбитражная санация).

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.
2. Антикризисные аспекты государственного управления в России

5. Основные черты антикризисного управления предприятием

Вопросы для обсуждения

1. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.
2. Признаки и особенности антикризисного управления.
3. Эффективность антикризисного управления.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса необходимо выявить возможность, необходимость и содержание антикризисного управления. Проанализировать систему проблем антикризисного регулирования в России и зарубежных странах. Опишите механизм предотвращения кризиса в любой социально-экономической системе.

При подготовке второго вопроса необходимо выделить требования к системе антикризисного управления, механизму и процессу управления, опишите основные свойства системы антикризисного управления, а также особенности процессов и технологий. Рассмотрите подробно основные функции, ограничения антикризисного управления, а также перспективность и возможность выбора и построения рациональной стратегии развития.

Изучая эффективность антикризисного управления необходимо выделить ее основные факторы и рассмотрите специфические особенности их влияния на развитие социально-экономической системы. Проанализируйте количественные и качественные показатели, определяющие эффективность антикризисного управления

Задание: Проведение деловой игры: «Разработка ключевых положений антикризисной программы»

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

3. Маркетинговая деятельность в условиях организационного стресса.
4. Кадровая стратегия кризисной организации.
5. Мотивация персонала в условиях неопределенности.

6. Управление конфликтами в условиях кризиса.

6. Диагностика кризисов в процессах управления

Вопросы для обсуждения

1. Основные параметры диагностирования.
2. Этапы, методы и информационная база диагностики кризиса.
3. Диагностика банкротства предприятия.

Методические рекомендации

В процессе изучения первого вопроса опишите необходимость диагностирования предприятий в переходный период экономики, рассмотрите причины несостоятельности российских и зарубежных предприятий, проанализируйте основные нормативные акты, регулирующие деятельность предприятий всех форм собственности, исследуйте основания для признания должника банкротом как для физических, так и для юридических лиц.

В процессе изучения второго вопроса рассмотрите роль и деятельность арбитражного суда, опишите всех участников данного процесса, назовите основные этапы процесса банкротства юридического лица, опишите основные виды реорганизационных процедур в России проанализируйте основные решения, вынесенные арбитражным судом по делу известных российских компаний, а также причины возобновления дела о банкротстве.

Изучив третий вопрос, опишите основную российскую официальную процедуру диагностики кризисного состояния предприятия, осуществите расчет основных коэффициентов, и оцените близость организации к банкротству, рассмотрите зарубежные методики диагностирования предприятий (фирм) в зависимости от отраслей народного хозяйства, сопоставьте достоинства и недостатки данных подходов к изучению диагностирования.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Законодательство о банкротстве.
2. Отечественный опыт реструктуризации бизнеса.

7. Стратегия и тактика антикризисного управления

Вопросы для обсуждения

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Разработка антикризисной стратегии предприятия.
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.

Методические рекомендации

При изучении первого вопроса опишите необходимость стратегии в антикризисном управлении в условиях рыночной экономики, проанализируйте основные факторы рискованного развития предприятия, которые могут послужить причинами возникновения кризисных ситуаций. Выделите и охарактеризуйте проявление кризисных факторов и возможные последствия кризисного развития организации и социально-экономической системы.

При изучении второго вопроса выделите основные этапы антикризисной стратегии предприятия, проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду предприятия, находящегося в кризисной ситуации, охарактеризуйте эффективность текущей стратегии, силу, слабость, возможности и угрозы для предприятия, ее конкурентоспособность, прочность конкурентной позиции, а также проблемы, вызвавшие кризис на предприятии.

Рассматривая третий вопрос, опишите связь между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами, и управленческой структурой. Предложите свою стратегию из десяти управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса, оцените

степень необходимых изменений в стратегии предприятия, проанализируйте основные показатели контроля выполнения стратегии, Охарактеризуйте возможные тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса как всей социально-экономической системы, так и предприятия (фирмы) в отдельности.

Задание: Проведение деловой игры: «Разработка антикризисной программы предприятия»

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
2. Бизнес-планирование на неплатежеспособном предприятии.

8. Риски в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Антикризисное управление риском.
3. Методы оценки инвестиционного риска.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите основные элементы антикризисного управления и выделите как основной из них - риск, изучите причины возникновения риска в экономической среде, опишите особенности проявления управленческого риска, оцените различные виды рисков в управлении по основным количественным и качественным характеристикам., обозначьте особенности таких понятия, как «вероятность риска», «уровень риска», «степень риска», «приемлемость риска», «правомерность риска» в управлении, отразите взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних факторов, источников риска применительно управлению производственно-хозяйственных организаций, приведите отдельные примеры управленческих рисков.

При изучении второго вопроса необходимо проанализировать процесс проявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности, опишите потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных риск-менеджеров, охарактеризуйте меры защиты и компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов.

Рассматривая третий вопрос, оцените социально-политические, экономические факторы и факторы внешних балансов инвестиционного риска, проанализируйте методы снижения оценки инвестиционного риска, опишите главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Предпринимательский риск и методы его снижения.
2. Роль инвестиций в преодолении кризисных ситуаций в организациях.

9. Инновации и инвестиции в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения

1. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении.
2. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
3. Инновационные проекты, критерии их отбора.
4. Основные принципы разработки инвестиционной стратегии в условиях кризиса.

Методические рекомендации

При подготовке первого вопроса определите основные элементы инновационного потенциала, оказывающие влияние на эффективность системы инновационного управления, определите основные управленческие факторы, определяющие уровень инновационного потенциала социально-экономической системы, выявите основные факторы внутренней среды организации, оказывающие воздействия на разработку нововведений., охарактеризуйте основные типы инновационных стратегий и проанализируйте отличия между ними.

При изучении второго вопроса оцените организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному развитию инновационной деятельности, коммерциализации научно-технической продукции, проанализируйте инновационные структуры нового типа, возникшие при условии выхода из кризисной ситуации (технопарки, технополисы, бизнес-инкубаторы)

При изучении третьего вопроса необходимо проанализировать комбинацию прогнозов общеэкономической обстановки и анализа возможностей при формулировке стратегии, опишите процесс принятия инновационных решений, охарактеризуйте инновационные проекты, их особенности и отличия, рассмотрите основные методы оценки инновационных проектов.

Рассматривая четвертый вопрос характеризуйте отдельные направления инвестиционной деятельности, выделите основные условия формирования инвестиционной стратегии и информационно-аналитической базы, разработайте инвестиционную стратегию какого-либо предприятия, затрагивая три основные области принятия решений: инвестиции, финансирование и производственную деятельность.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Инновации как средства повышения инновационной активности
2. Инвестиционная политика предприятия в условиях кризиса
3. Разработка антикризисной инвестиционной политики.
4. Разработка антикризисной инновационной политики.

10. Антикризисное управление персоналом предприятия

Вопросы к обсуждению

1. Антикризисные характеристики управления персоналом.
2. Системы антикризисного управления персоналом.
3. Антикризисная политика в управлении персоналом.

Методические рекомендации

В процессе изучения первого вопроса изучите соотношения понятий «персонал управления» и «человеческий капитал», проанализируйте мотивационные установки, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организациями, выделите основные типы организационных культур в организациях и социально-экономических системах, рассмотрите типы проблемных ситуаций в системе антикризисного управления персоналом организации (фирмы).

При изучении второго вопроса охарактеризуйте основные элементы системы управления персоналом организации, выделив при этом кадровый маркетинг, как один из эффективных методов управления персоналом в условиях кризиса, проанализируйте разработку и совершенствование модели должностей (профессиограмм), выделите основные типы форм управления, рычагов управления и областей целеопределения,

соответствующие четырем типам организационной культуры (органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная).

При изучении третьего вопроса рассмотрите реализацию кадровой политики организации, процесс ее функционирования, выделите основное кредо кадровой политики в условиях кризиса и основные черты антикризисной кадровой политики, дайте оценку типам кадровой политики, (пассивная, реактивная, превентивная, активная) выделяя при этом их достоинства и недостатки, проанализируйте мероприятия, которые могут привести к неэффективному результату предприятия.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Формирование инновационного стиля управления менеджера.
2. Мотивация персонала в условиях неопределенности
3. Методы и принципы регулирования социально-трудовых отношений на предприятиях в условиях кризиса.
4. Регулирование экономических и социальных конфликтов на предприятии

11. Особенности деятельности антикризисного управляющего

План

1. Назначение и область деятельности антикризисного управляющего.
2. Модель антикризисного управляющего.
3. Ролевая структура деятельности антикризисного управляющего.

Методические рекомендации.

В процессе изучения первого вопроса охарактеризуйте понятие «антикризисный (арбитражный) управляющий», выделите его основные функции и направления, опишите основные полномочия команды антикризисных управляющих, проанализируйте сложности разрешению антикризисной ситуации в бюрократизированных структурах.

При изучении второго вопроса опишите основные профессиональные и личные качества, которыми должен обладать антикризисный управляющий, проанализируйте квалификационные требования к специалистам, претендующих на получение аттестата антикризисного управляющего, оцените сочетание выполнения стратегических, административных, инновационных, воспитательных и лидирующих функций антикризисного управляющего.

Рассматривая третий вопрос, опишите основные роли антикризисного управляющего, осуществляя организационные, инфраструктурные, финансово-экономические, информационные функции, дайте общую характеристику контроллинга и охарактеризуйте его преимущества по сравнению с другими формами управления для антикризисного управляющего, опишите идеальную модель антикризисного управляющего.

Задание: проведение деловой игры: «Стратегия и тактика деятельности антикризисного управляющего»

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Правовое обеспечение антикризисного управления
2. Подготовки антикризисных (арбитражных) управляющих
3. Социальная защита работников в условиях применения процедур банкротства.
4. Организация деятельности временного управляющего.
5. Организация деятельности внешнего управляющего

12. Механизмы повышения антикризисной устойчивости предприятия

Вопросы для обсуждения

1. Организационно-производственные механизмы оздоровления предприятия и повышения антикризисной устойчивости.
2. Механизмы финансовой стабилизации предприятия при угрозе банкротства.
3. Формы санации предприятия и их эффективность.

Методические рекомендации

В процессе изучения первого вопроса дайте характеристику понятия «антикризисный организационно-производственный инжиниринг», назовите основные организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости, опишите различные механизмы, предусмотренные законодательством РФ, опишите основные факторы, ведущие к реструктуризации производства и влияющие на производственный процесс.

При изучении второго вопроса назовите основные этапы финансовой стабилизации при угрозе банкротства, перечислите внутренние механизмы, способствующие укреплению финансовой стабилизации предприятия, опишите оперативные, тактические и стратегические меры финансовой стабилизации. Подробнее остановитесь на основных экономических показателях, определяющие модель финансового равновесия предприятия.

При изучении третьего вопроса назовите основные виды санации, выделив при этом формы санации, опишите основные этапы управления санацией, инициируемой предприятием, состав основных разделов бизнес-плана предприятия при разных видах санации, перечислите основные задачи государственного управления в рамках реформирования предприятий, охарактеризуйте направленность комплекса задач по реструктуризации.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов

1. Средства и методы государственной поддержки организаций в кризисной ситуации.
2. Реструктуризация налоговой задолженности как способ заключения мирового соглашения.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов в антикризисном менеджменте.

Самостоятельная работа

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:

7. Маркетинговая деятельность в условиях организационного стресса.
8. Кадровая стратегия кризисной организации.
9. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
10. Управление конфликтами в условиях кризиса.
11. Управленческий аппарат в условиях кризиса.
12. Функции генерального менеджера в кризисной организации.
13. Критерии эффективности антикризисного управления.
14. Риски в антикризисном управлении.
15. Антикризисное состояние в современных российских условиях.
16. Законодательство о банкротстве.
17. Формирование инновационного стиля управления менеджера.
18. Бизнес-планирование на неплатежеспособном предприятии.
19. Отечественный опыт реструктуризации бизнеса.
20. Реформы как средство антикризисного управления.
21. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.
22. Мотивация персонала в условиях неопределенности

23. «Новый курс» Ф. Д. Рузвельдта- программа вывода американской экономики из кризиса.
24. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.
25. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler.
26. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к семинарским занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей учебной программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины «Управление стоимостью компании», выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. За участие в устном опросе студент может получить 1-2 балла в зависимости от полноты ответа.

6. Фонд оценочных средств

компетенция	этапы формирования (семестр)	дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	показатели (по уровням)
ПК-2 способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;	6	Б1.В.21 «Антикризисное управление финансами организации»	Знаниевый	<p>«зачтено» <i>Не знает</i> типовые методики и действующей нормативно-правовой базы; как рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</p> <p>«Незачтено» <i>Знает</i> типовые методики и действующей нормативно-правовой базы; и как рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</p>
			Деятельностный	<p>«зачтено» <i>Не умеет</i> на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</p> <p>«незачтено» <i>Умеет</i> на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</p>

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

(ПРИМЕРЫ)

1. Деловая игра (пример)

Деловая игра представляет собой расчетное занятие по показателям из предоставленных форм бухгалтерской отчетности организаций определенной сферы деятельности это обсуждение предполагает обязательное знакомство каждого студента с предложенным кругом источников, отбором из них необходимой информации, которая позволяет быть основой для реконструкции рассматриваемой проблемы. Помимо этого, студент должен законспектировать расчетное задание. В совокупности этот материал должен быть предварительно самостоятельно проанализирован, чтобы быть готовым участвовать в совместном обсуждении

1) Требования к деловой игре.

Деловая игра – форма моделирования в образовательном процессе предметного и социального содержания профессиональной деятельности.

Цель деловой игры – сформировать определенные навыки и умения студентов, выработать стиль поведения.

Критерии оценки учебных действий студентов по решению деловой игры

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества. 2 Выступление содержит анализ и обобщение. Ответы на предложенные вопросы аргументированы и отражают практическую значимость рассматриваемой проблемы. Ответы на вопросы по существу, обоснованы и лаконичны.
Хорошо	1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества. 2 Выступление содержит анализ. Ответы на предложенные вопросы аргументированы. Ответы на вопросы по существу, обоснованы.
Удовлетворительно	1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества. 2 Выступление не содержит анализ. Ответы на предложенные вопросы не аргументированы. Ответы на вопросы не по существу, не обоснованы.
Неудовлетворительно	1 Работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах не осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества. 2 Выступление не содержит анализ. Ответы на предложенные вопросы не аргументированы. Ответы на вопросы не по существу, не обоснованы.

Деловая игра «Разработка антикризисной программы предприятия»

Цель и назначение игры.

Актуализация знаний, полученных в процессе обучения; отработка профессиональных умений в области анализа состояния предприятия, стратегического и оперативного планирования, а также контроля и оценки эффективности мероприятия, а также освоение и отработка навыков делового взаимодействия в команде, коллективного принятия решений, тактики ведения переговоров, презентации доклада.

Содержание и организация игры

Игра проводится в пять этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

Первый этап игры. Анализ макроэкономической ситуации и описание основных элементов макроэкономической среды. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по трем параметрам: безработица, инфляция, взаимная задолженность предприятий. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

Второй этап игры. Анализ микроэкономической среды организации. Распределение ролей. Преподаватель является куратором. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из выделения основных параметров специального блока:

1. организация производства;
2. эксплуатация оборудования;
3. кадровый состав и управление персоналом;
4. планирование. Система экономических отношений между подразделениями;
5. маркетинг и сбыт продукции;
6. оценка финансового положения предприятия и диагностика банкротства.
7. инновационная деятельность предприятия.

Третий этап игры. Предложение каждой из четырех групп управленческих решений для общего обсуждения. Развернутое обоснование решений. В ходе выработки правильного решения, необходимо ответить на вопросы, данные по определенным структурным подразделениям. Представление аргументов и контраргументов. Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных заданиями. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

Четвертый этап игры. Выработка мер по стабилизации экономического состояния предприятия и разработка плана вывода предприятия из кризиса за шесть месяцев. Выделение из групп директора предприятия, руководителей соответствующих служб, внешних консультантов-консультантов по менеджменту, инвестиционному проектированию. Каждая группа называет три главных предложения по выведению организации из кризисной ситуации. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов. Коллективное обсуждение и принятие решений по всем разделам задания.

Пятый этап игры. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений. Представление краткого отчета с указанием исполнителей каждого разряда. и балансирования социальных интересов.

Первый этап игры

Характеристика макроэкономической ситуации

Макросреда объединяет внешние социальные и организационно-экономические характеристики, обязательно учитываемые руководством предприятия при разработке экономической стратегии и тактики. При разработке плана мероприятий по выводу предприятия из кризиса студентам также необходимо учитывать состояние макроэкономической среды за 1996-2000гг., которое можно охарактеризовать как:

1. увеличение удельного веса негосударственных форм собственности, сокращение доли государственного сектора;
2. сужение области государственного регулирования цен, слабое действие антимонопольного законодательства;
3. присутствие во многих сферах неконкурентных отношений, например, в естественных монополиях, строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве;
4. сохранение неэффективного стиля работы на производстве;
5. развитие рыночной инфраструктуры, включающей товарные, валютные и фондовые биржи, страховые общества, коммерческие и ипотечные банки, инвестиционные фонды, фонды управления имуществом, консалтинговые и инжиниринговые фирмы и т.д.;
6. отсутствие четкой экономической политики государства, непредсказуемость действий валютных органов, отсутствие благоприятного инвестиционного климата в стране.

Описание основных элементов макроэкономической среды

1. Безработица. Для экономики, базирующейся на рыночных регуляторах, характерно существенное повышение уровня безработицы, обусловленное формированием реального рынка труда, сокращением потребности в неквалифицированной рабочей силе.

Между динамикой ВВП и безработицей существует связь, определяемая формой собственности на средства производства. Темпы снижения занятости, как правило, ниже, чем темпы сокращения производства. Предприятия могут придерживаться разной тактики в решении кадрового вопроса: государственные предприятия реагируют на сокращение производства уменьшением рабочего дня, рабочей недели, предоставлением внеочередных отпусков работникам, но не снижением их численности. Убытки государственных предприятий иногда компенсируются финансовой поддержкой государства.

Негосударственные предприятия, ориентированные на прибыль и действующие в условиях конкуренции, реально заинтересованы в снижении издержек и высвобождении резервов рабочей силы. В связи с ростом доли негосударственного сектора безработица некоторое время может возрасти независимо от текущей динамики производства.

Следует учитывать, что безработица негативно влияет на производство, поскольку возникают проблемы с продажей продукции населению.

На макроэкономическом уровне для снижения темпов безработицы могут быть приняты такие меры, как льготы, снятие ограничений, ослабление налогового бремени и т.д.

2. Инфляция. В предреформенной экономике был накоплен значительный инфляционный потенциал в форме дефицита и неудовлетворенного спроса. Переход к рынку сопровождался снижением совокупного предложения, следовательно, избежать инфляции было невозможно. Задача состоит в постепенном снижении инфляционных процессов различными экономическими методами. Совокупность мер антимонопольной политики способствует росту совокупного предложения, и, следовательно сдерживает инфляцию издержек (монопольное повышение цен и заработной платы). Совокупность мер, способствующих снижению удельных издержек производства, предусматривает

сокращение налогов на бизнес, снижение импортных пошлин на ввозимые средства производства, использование мероприятий по стимулированию технического прогресса.

Отрицательные последствия инфляции для предприятий заключаются в усложнении процесса перспективного планирования. Принятие инвестиционных проектов, финансовое планирование предстоящих расходов затрудняются из-за неопределенности меняющихся цен. Замена оборудования сдерживается возрастающими издержками. Как правило, меры борьбы с инфляцией болезненны для предприятий и могут выразиться в уменьшении доходов, возрастании налогового бремени, росте ставки кредитования, падении объема продаж, снижении активности инвестиционного процесса и т.д.

3. Взаимная задолженность предприятий. Рост долговых обязательств предприятий приводит к нарушению взаимодействия различных отраслей и подрыву финансовой основы нормального процесса воспроизводства. Причинами этого явились: либерализация цен, в результате которой увеличился разрыв цен на продукцию предприятий и на сырье с учетом его транспортировки; резкое снижение предоставляемых государством денежных субсидий; сокращение доступа к финансовым ресурсам в силу высоких ставок по кредитам.

Временным средством устранения этих недостатков является добровольное взаимное кредитование предприятий для преодоления финансовых трудностей.

Второй этап игры

Общая характеристика предприятия.

Акционерное общество открытого типа «Упмаш» является одним из ведущих производителей упаковочного оборудования в странах СНГ. Предприятие основано в прошлом веке и является одним из старейших в городе. Оно выпускает более 30 наименований упаковочного оборудования с весьма высокими технико-экономическими показателями.

По международным стандартам завод «Упмаш» может считаться крупной компанией. В 1991г. на нем работало 2670 рабочих. Предприятие расположено в черте города, имеет конструкторское бюро. Производственная структура предприятия построена по цеховому принципу с полным набором основных, вспомогательных и обслуживающих цехов и служб.

Размеры и репутация предприятия помогли ему добиться признания своей продукции не только в России, но и за рубежом. Приблизительно 15% продукции экспортировалось в страны Запада и Ближнего Востока.

Завод производит оборудование для пищевой, мясомолочной и рыбной промышленности. В номенклатуру оборудования входят автоматы для фасовки и упаковки сыпучих пищевых, жидких и пастообразных продуктов, синтетических моющих средств и т.д.

Предприятие имеет развитые снабженческие и кооперированные связи: употребляет материалы более 300 видов; получает чугунное и стальное литье, электродвигатели, подшипники, насосы и другую продукцию; имеет поставщиков как в России, так и в странах СНГ.

В начале 1993 г. предприятие было приватизировано в форма АООТ. В соответствии с законом было создано три руководящих органа: общее собрание акционеров- владельцев предприятия, совет директоров и правление. Руководит деятельностью предприятия генеральный директор. Более 40% акций переданы работникам предприятия.

Приватизация не привела к увеличению капитала предприятия, не способствовала мобилизации средств для реорганизации производства и его технического совершенствования, не внесла существенных изменений в структуру и характер

экономических отношений между подразделениями. Не были приняты меры по выделению экономически и юридически самостоятельных подразделений, практически не внесены какие-либо изменения в структуру системы управления предприятием (кроме создания служб маркетинга и персонала).

Экономические отношения между подразделениями строятся на основе внутреннего хозрасчета, имеющего формальный характер. Практически не изменились функции экономической и финансовой служб предприятия.

Макроэкономическая ситуация не способствовала улучшению экономического положения предприятия. Быстрый рост цен на материалы и электроэнергию, экономическая нецелесообразность использования банковских кредитов, сбои в материально-техническом снабжении, неплатежи и другие неблагоприятные факторы лишь усугубили положение дел.

К концу 1993г. предприятие практически оказалось на грани банкротства. Высокая длительность производственного цикла привела к росту материальных запасов, из-за слабых финансовых возможностей резко сократились работы по созданию новых изделий и освоению прогрессивных технологий. Рост цен на материалы, топливо и электроэнергию привел к резкому удорожанию выпускаемого оборудования и ограничению спроса. В результате на складе увеличились запасы нерезализованной продукции.

Ряд потребителей в течении длительного времени не оплачивал стоимость приобретенного оборудования. Постепенно предприятие перестало регулярно выдавать заработную плату рабочим и служащим, выплачивать налоги и платить за коммунальные услуги. Число работников сократилось вдвое.

В последующие годы положение существенно не изменилось, а по отдельным направлениям деятельности ухудшилось. Продолжала расти дебиторская задолженность, полностью исчерпались возможности обновления основных фондов.

В 1997г. состоялось общее собрание акционеров, которое оценило деятельность генерального директора как неудовлетворительную. Был назначен новый генеральный директор, ранее работавший начальником крупного цеха, который окончил Академию народного хозяйства, разбирается в вопросах экономики, является хорошим организатором производства, имеет опыт управленческой работы. Собрание акционеров предложило ему разработать план вывода предприятия из кризиса и представить его правлению акционерного общества.

Новый генеральный директор создал команду для управления предприятием в кризисной ситуации и включил в нее технического директора предприятия, начальника производства, главного бухгалтера, начальника финансового отдела, начальника службы персонала, начальника отдела маркетинга и сбыта, начальника отдела прогнозирования и планирования. Кроме того, директор пригласил двух внешних консультантов- по менеджменту и по инвестиционному проектированию.

Фактически новый генеральный директор должен был создать свою концепцию управления предприятием, выбрав правильное направление.

Задание.

1. Какие первоочередные шаги должен предпринять директор по реформированию системы управления на предприятии?

2. Какую программу действий вы могли бы предложить генеральному директору при формировании антикризисной программы управления?

1. Организация производства

В состав предприятия входит весь цикл производственных, обслуживающих и управляющих подразделений.

В основу обрабатывающих цехов положен принцип предметной специализации, в то же время четкого деления цехов по характеру выпускаемой продукции не наблюдается. Характер производства среднесерийный. В будущем планируется специализация одного из механических цехов на производство комплектующих для упаковочного оборудования, другого - на обработку деталей для мукомольных машин.

В обрабатывающих цехах сосредоточено 150 станков и машин, сгруппированных по функциональному признаку. Оснащенность цехов оборудованием позволяет выполнять производственную программу. Средний возраст оборудования 17,5 лет. Доля станков со сроком службы до 7 лет составляет 15%.

Степень загрузки оборудования колеблется в пределах от 27 до 112%, доля использования станков - 51%. В обработке большинства деталей задействовано до пяти различных станков.

В процессе обработки каждая из деталей проходит несколько участков. Одновременно в производстве находится несколько партий. Из-за большого сходства деталей по форме, размеру и обрабатываемому материалу возникают трудности в определении стадии обработки той или иной партии.

Обязательным условием производства является наличие межоперационных заделов. Заготовки поступают в механический цех по заявке, которая оформляется один раз в три месяца. Обеспеченность цеха заготовками неудовлетворительная, поставки ведутся неритмично и с большими отклонениями от ГОСТов.

Задание:

1. Предложить организационные мероприятия, позволяющие в срочном порядке улучшить экономическое положение предприятия.
2. Продумать возможность изменения специализации участков.
3. Разработать рекомендации по реорганизации производства с изменением форм и методов взаимодействия.

2. Эксплуатация оборудования

В механическом цехе неудовлетворительно эксплуатируется оборудование. Завод несет большие потери из-за частых поломок оборудования и медленного ремонта в связи с неудовлетворительной организацией труда ремонтных рабочих. Очевидно, что одними дисциплинарными и организационными мерами ограничиться нельзя. Решение вопроса должно сводиться либо к полной модернизации существующего оборудования, либо к его частичной замене. Это позволит уменьшить численность ремонтного персонала и снизить потери времени и средств на устранение (ремонт) поломок оборудования.

На станках обрабатываются преимущественно стальные заготовки. Капитальные ремонты, а также все станочные операции, необходимые для выполнения различных видов ремонтных работ, выполняются в ремонтно-механическом цехе. График вывода оборудования в ремонт строится с учетом равномерной загрузки механического и ремонтно-механического цехов. Действительный годовой фонд времени одного рабочего составляет 1740 час.

Ожидается, что структура и среднее количество поломок в будущем останутся без изменения. Объем ремонтной работы при существующей системе организации составляет 15 ед. оборудования в неделю с участием пяти рабочих. За счет улучшения организации труда этих рабочих можно повысить объем ремонтных работ до 17 ед. Потери от простоя оборудования в ремонте вследствие поломок оцениваются в 200 руб. в неделю.

В целях частичного обновления оборудования предлагается заменить 25% станочного парка, стоимость нового оборудования составит 10 млн. руб. Это позволит увеличить объем ремонтных работ до 20 ед. при четырех ремонтных рабочих. Ликвидационная стоимость

заменяемого оборудования определена по цене металлолома — 1000 руб. Нормативный коэффициент эффективности — 0,15.

Задание.

1. Изложить сущность проблемы.
2. Определить варианты ее решения.
3. Обосновать эти варианты расчетами.
4. Построить план-график проведения ремонтных работ.

3. Кадровый состав и управление персоналом

Из общего количества работающих на предприятии 56% составляют основные производственные рабочие, 24% — вспомогательные. Показатель соотношения основных и вспомогательных рабочих на предприятии в три раза ниже, чем в Италии и в четыре, чем в ФРГ. Уровень производительности труда на предприятии примерно одинаков с другими предприятиями города, но в четыре раза ниже, чем на аналогичных предприятиях развитых зарубежных стран.

Потери рабочего времени в смену достигают 23%. Коэффициент загрузки основных производственных рабочих не превышает 0,7. Значительная часть работников постоянно находится в отпусках без сохранения содержания.

В периоды работы простои рабочих по организационно-техническим причинам составляют 9%, из-за неисправности оборудования и низкого качества ремонтных работ — 6%, из-за нерационально организованного трудового процесса — 4%, из-за отсутствия системы обслуживания рабочих мест — 3%. Зарботная плата работников относительно низкая и составляет 20% объема реализации продукции.

На предприятии используется сдельная и повременная системы оплаты труда. Методы мотивации труда примитивны: только премирование рабочих за выполнение производственных заданий и бездефектный труд. Рабочие — акционеры предприятия дивиденды по акциям практически получают.

Уровень нормирования труда низкий. Технически обоснованные нормы для основных рабочих составляют 35%; работа слесарей по ремонту оборудования оплачивается сдельно.

Плохо организованы рабочие места основных и вспомогательных рабочих. Потери рабочего времени на получение материалов, заготовок и инструмента велики и составляют 2% сменного фонда времени. Более 300 основных рабочих заняты ручным трудом, а среди вспомогательных эта доля достигает 97%. Технологические инструкции по выполнению ремонтных работ не используются.

Руководство предприятия не допускает массового сокращения работников, предпочитая направлять их в отпуски без сохранения содержания. При этом в одинаковом положении находятся высококвалифицированные специалисты, крайне необходимые предприятию, и те, кто работает непроизводительно.

На предприятии действует профсоюзная организация, работа которой ограничивается протестами при задержке выплаты заработной платы и попытках администрации провести сокращение персонала.

Задание.

1. Обосновать целесообразность сокращения части состава работающих на предприятии и рассмотреть возможные пути сокращения.
2. Предложить мероприятия организационно-экономического характера, направленные на повышение производительности труда работающих.
3. Разработать рекомендации по улучшению мотивации труда рабочих и специалистов.

4. Планирование. Система экономических отношений между подразделениями

Для вывода предприятия из кризиса необходимо провести оптимизацию функций планирования на уровне высшего звена и в производственных подразделениях.

Задание.

1. Разработать структуру и содержание сводного годового плана предприятия с учетом его функционирования в условиях рыночных отношений.
2. Установить функции ПЭО в формировании товарного ассортимента, определить характер его взаимодействия со службой маркетинга.
3. Обосновать систему показателей для установления рейтинга продукции и выбора оптимального ассортимента. Привести возможную систему таких показателей.
4. Обосновать задачи ПЭО в формировании плана использования производственных мощностей. Разработать методы выявления производственных диспропорций и возможные пути их устранения. Привести важнейшие показатели использования производственных мощностей и обосновать организационные меры по систематическому контролю за их исполнением.
5. Обосновать новые подходы к планированию технического и организационного развития предприятия. Учесть роль бизнес-планов, сферу их применения, организацию разработки.
6. Развить и реализовать новые принципы планирования (гибкость, оптимальность) и отразить их в системе показателей эффективности. Использовать систему нормативов и укрупненных удельных показателей при учете численности сотрудников и фондов оплаты труда.
7. Определить характер взаимодействия службы маркетинга и ПЭО в области политики ценообразования.
8. Обосновать новые подходы к организации внутрипроизводственных экономических отношений.

5. Маркетинг и сбыт продукции

Предприятие специализируется на выпуске трех основных групп оборудования:

- группа А — расфасовочные автоматы;
- группа Б — автоматы для склеивания пакетов;
- группа В — вальцевые станки.

В каждой группе оборудования выпускается базовая модель с возможностью пяти модификаций.

Результаты маркетингового исследования показали, что следует ориентироваться на рынки сбыта России, стран СНГ, зарубежных партнеров и даже на индивидуальных предпринимателей (табл. 1).

Таблица 1

Вид оборудования	Емкость рынка, шт.			Цены за единицу, млн. руб.		
	РФ	Страны СНГ	Зарубежные страны	РФ	Страны СНГ	Зарубежные страны
Группа А	120	90	70	40-45	38-42	45-50
Группа Б	40	40	30	25-30	25-30	27-32
Группа В	120	80	100	32-40	32-40	35-45

Отдел маркетинга разработал четыре варианта стратегии продаж. Доля рынка сбыта зависит от конкурентоспособности продукции и принятой ценовой стратегии.

Существенное значение для рынка имеет возможность модификации продукции.

Переход на выпуск новой модификации продукции позволяет повысить цену примерно на 5%, при увеличении дополнительных затрат не более чем на 3%. Возрастает заинтересованность потребителя в получении сервисных услуг.

На зарубежных рынках прослеживается зависимость между конкурентоспособностью продукции и ее ценой: повышение конкурентоспособности на 10%, позволяет увеличить цену на 20-25%.

Задание.

1. Разработать товарную политику предприятия на различных рынках.
2. Оценить конкурентоспособность продукции и разработать рекомендации по ее повышению.
3. Разработать варианты стратегии маркетинга.

6. Оценка финансового положения предприятия и диагностика банкротства

Предприятие находится в сложном финансовом состоянии. Ухудшаются его платежеспособность и ликвидность. Большая дебиторская задолженность с длительными сроками, затоваренность складов готовой продукцией вызывают хроническую нехватку собственных средств.

Предприятию все больше требуется кредитов и займов, однако низкая деловая активность вызывает сомнения в его кредитоспособности. Стремясь к увеличению объемов реализации, предприятие отгружает большой объем неоплаченной продукции. Для покрытия недостатка оборотных средств используются в основном краткосрочные активы, так как собственных источников хватает только на 10—15% оборота.

В финансовом отделе нет специалиста по анализу деятельности предприятия, поэтому отдельные аналитические работы проводятся по мере необходимости и, как правило, носят ретроспективный характер. Автоматизация финансовых расчетов включает только составление бухгалтерской отчетности без проведения аналитических и оптимизационных работ.

Задание.

1. На основании исходной информации по финансовому положению предприятия:
 - 1) дать общую оценку финансового положения и наметить первоочередные меры по стабилизации;
 - 2) предложить мероприятия по совершенствованию работы финансово-экономических служб.
2. Используя ПК, выполнить расчет основных показателей оценки финансового положения предприятия:
 - 1) определить показатели: финансовой устойчивости, платежеспособности предприятия, рентабельности производства;
 - 2) провести анализ показателей и сравнить их с нормативными значениями. Выявить факторы, влияющие на финансовое положение предприятия;
 - 3) предложить и обосновать мероприятия по восстановлению платежеспособности и выводу предприятия из кризиса.

7. Инновационная деятельность предприятия

На предприятии проведена работа по совершенствованию инновационной деятельности, в результате которой:

- разработана серия базовых моделей упаковочных машин;
- установлена последовательность выполнения проектно-конструкторских работ;
- совмещены отдельные стадии и этапы конструкторской подготовки производства;
- предусмотрено параллельное проектирование и изготовление моделей;

- обеспечены активное авторское сопровождение проекта и совместная работа конструкторов и технологов с производителями.

Производственно-техническая база предприятия обладает высокой степенью гибкости и позволяет выполнять индивидуальные заказы потребителей упаковочной техники.

Руководство предприятия определило следующие направления инновационной деятельности:

1) разработку и освоение принципиально новых базовых моделей упаковочных машин в нескольких модификациях;

2) модернизацию старых базовых моделей в виде 10—12 модификаций.

Планируется, таким образом, освоить производство четырех-пяти модификаций выпускаемых изделий и одного-двух новых изделий и довести выпуск продукции до серийного производства.

Себестоимость одного изделия в начале освоения определяется ориентировочно путем опытно-статистических расчетов. В конце освоения затраты должны соответствовать проектной себестоимости серийного производства, определенной с учетом конъюнктуры рынка и конкурентоспособности изделия. Условно-переменные расходы составляют 50-70%, условно-постоянные — 30—50% себестоимости продукции.

Основные технико-экономические условия для оценки вариантов инновационных решений базируются на том, что производственных площадей достаточно даже при значительном увеличении выпуска (в 2-4 раза); оборудование используется современное, достаточно универсальное.

При переходе на новые базовые изделия потребуются заменить не более 1/20 имеющегося машинооборудования, а для выпуска новых модификаций ранее освоенных базовых моделей вообще не нужно нового оборудования.

По составу затрат при разработке и освоении новых базовых моделей наибольший объем изменений в конструкции составит 20%. Времени на разработку модификации примерно 1-3 месяца. При разработке новых модификаций освоенных моделей затраты вырастут не более чем на 3-5%. Технология разработки инноваций собственными силами обойдется на 30-40% дешевле.

Потребность в рабочей силе при сохранении выпуска на базовом уровне будет удовлетворена; увеличение выпуска более чем на 20% приведет к необходимости подготовки новых кадров.

Задание.

1. Выбрать стратегию формирования программы выпуска и оценить ее инвестиционную привлекательность.

2. Разработать мероприятия по реализации инновационной стратегии с учетом финансовых возможностей и приоритетов.

3. При отборе мероприятий использовать критерии чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности, периода возврата инвестиций, финансовой состоятельности.

4. Рассчитать затраты на инновации и на период их освоения. Определить динамику затрат и необходимые ежемесячные инвестиции для финансирования инноваций.

5. Разработать рекомендации по снижению затрат в период освоения новых изделий.

6. Определить пути активизации инновационной деятельности на основе развития внутреннего и внешнего предпринимательства.

Методические рекомендации.

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития (безработица, конкуренция, инфляция, задолженность предприятий) по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или к минусу).
2. Выбираются не более пяти управленческих решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск согласия.
3. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.
4. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием внешних консультантов. Итоги формулируются в виде отчета с указанием исполнителей каждого разряда. Работой по составлению отчета руководит директор предприятия. В соответствии с результатом оценки представленного раздела отчета каждый студент получает индивидуальную оценку.

Продолжительность игры.

Зависит от величины группы, активности и квалификации слушателей, корректирующей деятельность преподавателя. Опыт показывает, что для проведения игры необходимо не менее четырех часов.

Модификация игры.

Игра может иметь множество различных вариантов: дифференциация групп участвующих, использование компьютера, изменение макроэкономической ситуации

Эффективность проведения игры

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитическим поиском управленческих решений, осознания разнообразия интересов и искусством защиты собственных, построением аргументации и убеждением оппонентов, возникновением неформальных лидеров и их способностью влиять на группу и представлять ее позиции, навыками делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы. Можно оценить эффективность проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, важно, доступно, информативно.

2.) Тестовые задания (пример)

1. Симптом кризиса- это:
 - а) источник возникновения кризиса;
 - б) событие или явление, вследствие которого наступает кризис;
 - в) **первоначальное, внешнее проявление кризисных ситуаций;**
 - г) событие, свидетельствующее о наступлении кризиса.
2. Преодоление кризисов является _____ процессом:
 - а) планомерным;
 - б) стихийным;
 - в) закономерным;
 - г) **управляемым.**
3. По масштабам проявления кризисы делятся на:
 - а) системные и частичные;
 - б) **общие и локальные;**
 - в) макро- и микрокризисы;
 - г) глубокие и легкие.
4. Банковский и финансовый кризисы относятся к категории кризисов:
 - а) отраслевых;
 - б) частичных;

в) **структурных**;

г) системных.

5. По характеру протекания кризисы делятся на:

а) системные и частичные;

б) общие и локальные;

в) макро- и микрокризисы;

г) **глубокие и легкие**.

6. Когда по крайней мере одна структурная составляющая системы качественно преобразуется, но при этом на состоянии системы это практически не сказывается, такое ее состояние в системологии характеризуется как:

а) стабильное;

б) устойчивое;

в) практически стабильное;

г) **квазистабильное**.

7. Опасность кризиса, выражающаяся в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, социально-психологической напряженности, инновационной успокоенности менеджеров, характерна для периодов:

а) **подъема**;

б) становления;

в) спада;

г) утверждения.

8. Экономисты неоклассического направления причиной кризисов считают:

а) **диспропорциональность, или «неравновесие», периодически, возникающее в экономике**;

б) избыточное финансирование со стороны государства;

в) научно-технический прогресс и связанную с ним необходимость периодического обновления основного капитала;

г) чрезмерное инвестирование.

9. Процентные ставки в фазе бума:

а) стабилизируются;

б) колеблются;

в) **растут**;

г) падают.

10. В распознавании кризисов используются:

а) показатели производительности труда и эффективности производства;

б) специализированные показатели;

в) действующие в управлении показатели;

г) **все показатели оценивания состояния социально-экономической системы**.

Шкала выставления оценки по результатам:

«2» - менее 50%

«3» - 50% - 65%

«4» - 65% - 85%

«5» - 85% - 100%

Критерии выставления итоговой оценки по дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Зачтено	50-100% правильно решенных заданий для самостоятельной работы, более 90% верных ответов на вопросы тестов, дан верный ответ на теоретический вопрос, правильно решена задача или с некоторыми недочетами.
Не зачтено	Менее 50% правильно решенных заданий для самостоятельной работы, дан неполный ответ на теоретический вопрос, задача не решена.

7.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Основная литература

1. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488675> (дата обращения: 06.05.2022).
2. *Черненко, В. А.* Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489493> (дата обращения: 06.05.2022).
3. *Зуб, А. Т.* Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3179-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508831> (дата обращения: 06.05.2022).

Дополнительная литература

1. Антикризисное управление: Общие основы и особенности России: Учебн. пособие / Под ред. И.К. Ларионова.- М.: Издательский дом «Дашков и К», 2021.
2. Кожевников Н.Н., Борисов Е.И., Зубкова А.Г. и др. Основы антикризисного управления предприятиями: Учебное пособие / под ред. Н.Н. Кожевникова.- М.: Издательский центр «Академия», 2019.
3. *Волкова, А. С.* Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488004> (дата обращения: 06.05.2022).
4. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470712> (дата обращения: 06.05.2022).
5. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник.- М.: Высшая школа, 2019.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>
2. Официальный сайт Ассоциации региональных банков России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.asros.ru/>

3. Официальный сайт Ассоциации российских банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.arb.ru>
4. Официальный сайт Центрального Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>
6. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

8. Методические указания по освоению дисциплины

Методические указания при подготовке вопросов для обсуждения

Вопросы для обсуждения являются обязательным этапом при подготовке к практическому занятию. На занятии представляются в форме устного ответа. При подготовке следует использовать лекционный материал, учебную литературу, информационные технологии. Для более глубокого постижения курса и более основательной подготовки рекомендуется ознакомиться с дополнительной литературой. Готовясь к занятию, к устному ответу студент должен:

- ознакомиться с общим планом вопросов для обсуждения;
- внимательно прочесть свой конспект лекции по изучаемой теме;
- с незнакомыми, новыми, сложными терминами и понятиями следует ознакомиться, обращаясь к учебной литературе, словарям, энциклопедии либо используя информационные ресурсы;
- выделить в рассматриваемой теме самое главное и сосредоточить на этом основное внимание при подготовке;
- ознакомиться с нормативными правовыми актами, либо документами регламентирующими изучаемый вопрос;
- законспектировать рекомендуемую литературу,
- внимательно осмыслить фактический материал и сделать выводы;
- отразить связь выступления с предшествующей темой или вопросом.

Устный ответ на каждый вопрос из плана занятия должен быть доказательным и аргументированным, студенту нужно уметь отстаивать свою точку зрения, использовать документы, монографическую, учебную и справочную литературу. Выступление выстраивать в соответствии с логикой материала, аргументированно, правильно и содержательно использовать понятия и термины, грамотно и полно отвечать на заданные вопросы, суметь сделать выводы и показать значимость данной проблемы для изучаемого курса.

Активно участвуя в обсуждении проблем на практических занятиях, студенты учатся последовательно мыслить, логически рассуждать, внимательно слушать своих товарищей, принимать участие в спорах и дискуссиях.

Методические указания по выполнению компьютерной презентации

Презентация – удобный и современный способ демонстрации учебного материала, с использованием мультимедийных технологий. Она позволяет на новом более качественном уровне подготовить индивидуальные проекты, выполнить аналитические задания, доклады, демонстрации выполненного группового проекта и т.д.

С помощью презентации можно легко реализовать коммуникативную задачу обучения, провести практическое занятие или лекцию. Приложение MS PowerPoint 2007-10 позволяет создавать презентации, определять способы вывода их на экран и поддерживает многие другие операции над слайдами, которые могут содержать не только текстовые,

графические или табличные сведения, но и звуковые и видео фрагменты (т.е. быть мультимедийными).

Презентация состоит из множества слайдов (страниц), которые хранятся в одном файле. Презентации можно представлять в электронном виде, распечатывать в виде раздаточного материала (копии всех слайдов) или прикрепить через Интернет на странице изучаемого курса в системе дистанционного обучения Moodle.

Каждый слайд презентации обладает свойствами, которые влияют на его отображение во время демонстрации: размер слайда, разметка слайда (расположение заголовков, текста и объектов на слайде), шаблон оформления (дизайн слайда), эффект перехода от слайда к слайду. На каждом слайде можно разместить разные объекты

Создание презентации состоит из трех этапов:

1. планирование:

Планирование презентации - это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение темы выбранной для подготовки в виде презентации, сбор и подготовка необходимой информации, формирование структуры и логики подачи материала.

2. разработка

Разработка презентации включает в себя графическую и информационную составляющие.

В графической составляющей необходимо:

- определиться с графическим материалом;
- фоном при этом текст на этом фоне должен быть хорошо читаем;
- эффектами, звуком (при использовании видео материалов);
- выбрать оптимальный размер шрифта;
- 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 стилового оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стиливым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- не рекомендуется использовать в стиливом оформлении презентации более 3 цветов и более 3 типов шрифта;
- оформление слайда не должно отвлекать внимание слушателей от его содержательной части;
- все слайды презентации должны быть выдержаны в одном стиле.

В информационной составляющей необходимо:

- осуществить поиск и переработку информации по теме;
- выбрать наиболее существенную и важную, определить основные понятия, формулы, числовые данные и т.д.;
- не перегружать слайды текстовой информацией;
- оратор должен хорошо ориентироваться в информации, для чего необходимо изучить учебную литературу, дополнительные источники и т.д.;
- речь должна быть грамотной не монотонной.

3. репетиция презентации.

Репетиция презентации – это проверка и доведение до логического завершения созданного продукта. Вы проверяете – насколько удачно «смонтировали» материал, насколько уместны переходы от слайда к слайду. Репетиция позволяет как бы посмотреть на себя со стороны, определить время на подачу материала и откорректировать данный важный фактор, проверить насколько презентация эффективна, содержательна, информативна, понятна аудитории, достигнута ли намеченная цель.

Данный курс предполагает активное применение мультимедийной формы выполнения заданий и подготовки к практическому занятию.

9. Перечень информационных технологий

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского», лицензия 1FB6-161215-133553-1-6231.

Microsoft Open License, лицензия 49463448 в составе:

1. Microsoft Windows Professional 7 Russian;
2. Microsoft Office 2010 Russian.

10. Материально-техническая база

Для проведения лекций:

ауд. 508. учебного корпуса № 2

Стандартная учебная мебель (75 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Напольный мобильный проекционный экран DA-LITE – 1 шт.

Мультимедиапроектор BenQ – 1 шт.

Ноутбук Lenovo – 1 шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Для проведения практических занятий и самостоятельной работы:

ауд. 516 (компьютерный класс) учебного корпуса № 2

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Монитор Acer – 16 шт.

Системный блок Kraftway – 16 шт.

Принтер Canon – 1 шт.

Стандартная учебная мебель (40 учебных посадочных мест), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Стандартная учебная мебель (26 учебных посадочных мест), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич
Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023