



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

на заседании Ученого Совета ИМЭС
Протокол №11 от 29 июня 2017 года

Ректор ИМЭС

 Т.П. Богомолова



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва
2017

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)	26
7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	37
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	37
7.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	38
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	39
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний	39
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	48
7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	58
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	61
8.1. Основная литература.....	61
8.2. Дополнительная литература	62
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	63
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	64
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	68

© Институт международных экономических связей, 2017.

1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Цели дисциплины «Управление развитием организации»:

- реализация требований к освоению соответствующих компонентов профессиональных компетенций на основе формирования у студентов системных и глубоких теоретических знаний, умений и практических навыков по методологии и организации учета и анализа банкротств;
- подготовка бакалавра по вопросам управления инновационными процессами на предприятии (в организации) в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования;
- формирование у студентов систематических знаний о технологиях и технике управления проектами, используемых в менеджменте для ведения предпринимательской деятельности; усвоение знаний по общим закономерностям и тенденциям развития современных технологий управления проектами, а также освоение моделей и методов сетевого планирования, позволяющие определить рациональную или оптимальную последовательность выполнения работ при заданных технологических, бюджетных и иных ограничениях с использованием систематизированного набора положений о наиболее эффективном управлении организацией.

Задачи дисциплины:

- формирование знаний о содержании учета как базовой дисциплины в системе специальных дисциплин;
- приобретение системы знаний о банкротстве как одной из функций предпринимательской деятельности,
- подготовка и представление финансовой информации, бухгалтерской отчетности для внутренних и внешних пользователей;
- формирование навыков системно решать вопросы организации и ведения бухгалтерского финансового учёта в соответствии с действующими нормативными актами;
- обучение студентов целостно воспринимать нормативно-правовое поле, в котором осуществляет деятельность объект управления (антикризисное управление);
- изучение внутренней логики построения учётных регистров и их взаимосвязь;
- освоение алгоритма формирования данных для составления управленческой финансовой отчётности;
- развитие и углубление теоретических знаний студентов в области: - инновационной деятельности организаций, выбора наиболее эффективных путей обновления производства (организации) и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции (работ, услуг), использования мирового опыта инновационной деятельности в условиях российского предпринимательства, в условиях организации и осуществления международных экономических связей;
- история развития управления проектами;
- этапы развития управления проектами в России;
- место и роль управления проектом;
- методологические основы разработки проекта;
- современная концепция управления проектом;
- основное содержание процессов управления проектом;
- основные понятия и содержание проекта;
- организация управления проектом;
- управление предпроектной фазой проекта;
- управление разработкой проекта;
- управление реализацией проекта;
- управление завершением проекта;

- методы управления проектом;
- развитие управления проектами за рубежом.

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

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине (модулю)
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	З ¹ .2* ² . – сущность, содержание и основные понятия антикризисного и инновационного менеджмента, а так же процесса управления проектами; законодательную базу
		У ³ .2*. – выявлять симптомы кризисов в организации и разрабатывать мероприятия по выходу предприятия из кризиса; находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идею, оценивать технологические и продуктовые инновации
		В ⁴ .2*. – навыками проведения диагностики финансового состояния предприятия и определения путей выхода из кризиса; методами внедрения технологических и продуктовых инноваций, оценки новых рыночных возможностей
ПК-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	З.1* – теоретические основы и понятийный аппарат проектной деятельности, в т.ч. инновационной
		У.1* – анализировать процессы управления проектами на разных стадиях в целом и на уровне структурных элементов
		В.1* – навыками применения различного инструментария в проектной деятельности

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Управление развитием организации» входит в вариативную (дисциплина по выбору студентов) часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Международный менеджмент». Она опирается на знания, умения и навыки, полученные при изучении таких дисциплин как «Менеджмент», «Теория организации», «Бухгалтерский учет» и др.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных единиц, всего – 324 часа.

¹ З. – Знать

² 2* - Этап формирования компетенции из таблицы в п.7.1. (здесь и далее в таблице)

³ У. – Уметь

⁴ В. – Владеть

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц		
	очное	очно- заочное	заочное
Контактная работа с преподавателем (всего)	180 / 5,00	72 / 2,00	48 / 1,34
в том числе:			
Лекции	60 / 1,67	36 / 1,00	24 / 0,67
Практические занятия (ПЗ)	120 / 3,33	36 / 1,00	24 / 0,67
Самостоятельная работа	90 / 2,50	198 / 5,50	258 / 7,16
Контроль	54 / 1,50	54 / 1,50	18 / 0,50
Форма контроля	экзамен	экзамен	экзамен
Общая трудоемкость: 324 ак. часа, 9 зачетных единиц	324 / 9	324 / 9	324 / 9

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

Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
РАЗДЕЛ 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	
<p>Тема 1.1. Значимость кризисного состояния предприятия для отечественной экономики</p>	<p>Понятие и сущность антикризисного управления. Необходимость антикризисного управления в современных условиях рынка. Место в нем «Учета и анализа банкротств».</p> <p>Экономический смысл института банкротства как элемента структурной перестройки национальной экономики.</p> <p>Направления решения этой проблемы: государственное регулирование и совершенствование менеджмента предприятия.</p> <p>Административные меры антикризисного управления. Цель федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».</p> <p>Критерии со стороны предприятия: разработка методов по достижению устойчивого финансового положения. Западный опыт антикризисного управления: «кризис – менеджер».</p> <p>Признаки критического состояния предприятия (спад производства и реализации, снижение жизненного уровня работников, неплатежеспособность и т.п.).</p> <p>Две категории причин такого положения: неспособность перестроиться на рыночные условия и болезнь роста. Вывод из анализа данной ситуации – внедрение системы антикризисного управления.</p> <p>Основные положения концепции практической реализации схемы антикризисного управления: анализ внешней среды и внутренних потенциальных конкурентных преимуществ предприятия, диагностика причин кризисных ситуаций в самом предприятии (на основе анализа финансово – экономического состояния предприятия), бизнес – планирование финансового оздоровления предприятия, интеграция всех процессов системы антикризисного управления, обеспечение контроля за выполнением запланированных мероприятий.</p> <p>Научный инструментарий процессов антикризисного управления.</p> <p>Методы и принципы распознавания надвигающейся на предприятие опасности. Установление и изучение признаков, характеризующих критическое состояние предприятия.</p> <p>Критерии кризиса. Признаки постепенного приближения к состоянию банкротства: спад производства, уменьшение оборота, снижение жизненного уровня персонала, задержка выплаты заработной платы и др.</p> <p>Признаки критического состояния предприятия: снижение рентабельности, кредиты в основном направляются на погашение процентов и возврат взятых ранее кредитов (предприятие попадает в кредитную ловушку), все чаще возникают накладки, срывы поставок клиентам, руководство с трудом может объективно оценить состояние фирмы, фирмой все сложнее управлять и любое неблагоприятное событие может создать реальную угрозу банкротства.</p> <p>Влияние внешней среды на создание предпосылок кризиса.</p>

	<p>Внешние (условно) по отношению предприятию экономические причины, препятствующие развитию бизнеса: недостаток инвестиционных ресурсов от иностранных источников; высокий уровень налогообложения и его неравномерность (одни платят по полной программе, другие частично); низкий платежеспособный спрос; общая в стране экономическая и политическая нестабильность; недостаток квалифицированных кадров; неплатежи в форме просроченной дебиторской задолженности;</p> <p>Прочие аспекты, в том числе и политические: неравенство в правовом плане между хозяйствующими субъектами по вопросу предоставления льгот, что снижает конкуренцию; не налажено четкого взаимодействия между частным и государственным секторами; не достаточно усилий государства по развитию конкурентоспособности по мировым стандартам, особенно по направлениям с высокой добавленной стоимостью в высокотехнологических отраслях и производственном секторе;</p> <p>недостаточное целевое финансирование программ поддержки предпринимательства; препятствия развитию конкуренции со стороны местничества и произвол чиновнического бюрократизма. Отсутствие стратегической концепции развития страны, ее нечеткая картина будущего и отсутствие стройной стратегии движения к цели порождает неопределенность и ослабляет мотивацию.</p> <p>Работа административного аппарата антикризисного управления по удалению из экономики неэффективных хозяйствующих субъектов в последнее время. Обеспеченность закона «О несостоятельности (банкротстве)» в полном объеме организационными мерами, методикой, кадрами (арбитражными управляющими).</p> <p>Влияние внутрифирменных причин, приводящих к критическому положению и банкротству. Неспособность старой командной системы управления перестроиться на рыночные условия, отслеживать изменения во внешней среде и быстро реагировать на них (адаптироваться); неумение эффективно планировать и правильно использовать финансы; нехватка квалифицированных менеджеров, финансистов, маркетологов и др. Необходимость постановки правильного диагноза. В большинстве случаев, основной причиной является болезнь роста: отставание системы управления и других внутренних механизмов, оставшихся от времен организации малой фирмы, к новым масштабам деятельности (холдинга, финансово-промышленной группы, корпорации и т.п.); неумение вовремя и комплексно вводить необходимые изменения; непонимание неизбежности перехода от «дикого» ненасыщенного рынка с большой маржой, когда рентабельность составляла десятки, сотни процентов, к насыщенному цивилизованному рынку, когда при наличии растущей конкуренции прибыль приходится считать до одного процента, а потери от несовершенного управления могут составлять десятки процентов. В новой ситуации решает дело уже не столько удача, сколько правильная система и устойчивое развитие.</p> <p>Резюме: финансовое неблагополучие - это результат плохого управления предприятием, т.е. непрофессионального менеджмента. Выход из создавшегося положения - подготовка специалистов менеджеров.</p>
<p>Тема 1.2. Государственное регулирование фи-</p>	<p>Роль и задачи государства по управлению национальной экономикой. Главная цель экономики – обеспечение максимального благосостояния общества, ее структура и уровни. Достижение целей в условиях ограни-</p>

нановым оздоровлением экономики России

ченных ресурсов требует их рационализации. Возможные меры государственного управления экономикой: «принципы кейнсианского макроэкономического регулирования» и кредитно-денежный «монетаризм» (саморегулирование рынка). Технология воздействия на экономику, критерии рационализации их воздействия (конъюнктурные, структурные, региональные, социальные).

Двухуровневая система воздействия на экономику: на государственном уровне (вертикальное управление) и на уровне предприятия (по горизонтальному принципу, что предполагает самоорганизацию предприятия путем создания своего управления - менеджмента). Их взаимодействие: формирование рынка между ними (распределение расходов), со стороны государства – создание рыночных институтов, например, институт собственности; разработка системы законов, устанавливающих нормы поведения хозяйствующих субъектов для поддержания эффективности рыночной системы, например, целевые нормы для оздоровления финансов предприятия всех форм собственности и т.д. Основные направления государственного регулирования национальной экономики:

конъюнктурное, главной функцией которого является формирование рынка; **структурное**, т.е. перестройка экономики в направлении перехода от сырьевой направленности к новым технологиям; **социальное**, что предполагает решение социальных проблем (образование, здравоохранение, социальная защита) даже непопулярными методами повышения тарифов, но обеспечением всех функций (трудность решения этой проблемы состоит в гармонизации двух методов: решение отдать собственникам или передать ее решение чиновникам); формирования **федеральных отношений**, т.е. создание самодостаточных муниципальных образований. Технология достижения эффективности экономики путем установления норм (требований) к качеству хозяйствования предприятия. В случае не достижения этих норм, вступает в силу процедура банкротства, т.е. изъятие хозяйствующего субъекта из экономической жизни страны. С целью недопущения этого, система вынуждена заниматься финансовым оздоровлением предприятия, т.е. вводит специальные системы финансового контроля, характерные для рынка. Вступает в действие схема государственного управления процессом санации.

Государственное управление системой финансового оздоровления. Структура правового регулирования финансового оздоровления предприятий в РФ. Организационные, экономические и другие условия реализации актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий. Создание Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО); ее преобразование в СРО ФНС (Саморегулирующую организацию Федеральной налоговой службы). Ее функции: исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие, организационные. Основные задачи: разработка и реализация мероприятий по финансовому оздоровлению и реструктуризации неплатежеспособных организаций; проведение политики по предупреждению банкротства, создание условий - налоговых, реформирование структуры предприятия; разработка рекомендаций по технологии банкротства (ключевую роль играет арбитражный суд, но на СРО ФНС приходится компоненты процесса – отбор, подготовка, расстановка арбитражных управляющих, а также отношения участников

с арбитражным судом, порядок санации); управление госсобственностью в качестве кредитора, акционера с точки зрения очередности погашения задолженности; мониторинг финансового состояния предприятий, контроль за установленным порядком платежей, контроль за организацией платежного процесса.

Недостаточная правовое решение проблем – усеченное решение: очередность, неполнота выплаты величины долга. Основные причины сдерживания потока западных инвестиций. Тенденция - сведение участия государства к минимуму.

Недостаточность правовой обоснованности рыночных институтов является одной из причин инфляции и финансового кризиса.

Неполнота средств у предприятия вызывает неплатежи и низкую собираемость налогов.

Решение всех указанных проблем – прерогатива СРО ФНС, функции которой в обобщенном виде сводятся к реализации технологии финансового оздоровления предприятий. Это определяет ее структуру, основу которой составляет «мониторинг», а составные части - информационная система, реструктуризация, подготовка кадров арбитражных управляющих, методика и нормативы процессов финансового оздоровления – отдельные самостоятельные решения.

Особенности организации антикризисного управления в РФ. Выбор методов управления: анализ финансово-экономического состояния, диагностика причин неплатежеспособности, планирование финансового оздоровления, регулирование и контроль антикризисных процедур.

Переходный период как основная причина кризисных явлений в работе предприятий: традиционные связи, низкий платежный спрос, уменьшение госзаказов и т.д.

Специфические для РФ причины попадания в зону кризиса: отношения руководителей к проблемам (надо самим решать), непонимание необходимости проведения программы сокращения издержек как главного пути повышения прибыли в условиях рынка (пример: при долге Мосэнерго фирма осуществляет излишнюю иллюминацию и перерасход тепла); недостаток квалифицированных арбитражных управляющих (ведет к отказу от продолжительной процедуры внешнего управления в пользу банкротства), конфликты между руководителями предприятия и губернаторами и т.д.

Процедуры антикризисного управления в РФ (общая схема): досудебная и судебная санации. Общие характеристики процедур управления: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство. Динамика кризиса.

Методология экономических стратегий антикризисного управления. Причины необходимости разработок стратегий: кризисное состояние экономики, нестабильность промышленного производства, рост взаимных платежей, нехватка оборотных средств и т.д. Стратегия - продукт объективного и субъективного характера. Направления реализации (разработок) стратегии: выделение приоритетных подходов в хозяйственной деятельности, т.е. своеобразных точек роста деловой активности; обоснованное прогнозирование ресурсного обеспечения; определение критериев оценки проводимой работы и т.д.

Векторы управления : всесторонний контроль за исполнением решений по адаптации к свершившимся событиям (падение сбыта, новые технологии); прогнозирование изменений в форме стратегического планирования (обновление ассортимента, реорганизация бизнеса, уменьшение оборота и прибыли); создание организационной структуры, способной осуществлять немедленное вмешательство в процесс; принятие оперативно необходимых решений (путем создания центров прибыли, затрат, венчурных центров; регулирования трансфертных цен и др.).

На практике это реализуется в упорядочение финансовых потоков (называется финансовое оздоровление).

Иностраный опыт разработок стратегий:

Япония – долговременное распределение ресурсов, определяя будущее состояние на рынке;

Финляндия – широкий охват интересов разных взаимосвязанных групп, увязка интересов партнеров в условиях конкуренции, взаимодействие с окружающей средой;

США – разработка моделей координации и распределение ресурсов компании для достижения намеченных целей.

При этом выделяется портфельная стратегия с управлением собственностью (покупка, продажа) и деловая стратегия по достижению конкурентных преимуществ. Особенности использования его в РФ.

Опорные сигналы (принципы) разработок: экономические цели, рыночная ниша, создание инфраструктуры, адаптация к внешней среде и ее изменениям, обеспечение внутренней координации действий и т.д.

Обобщение практики устойчиво работающих предприятий, составление на базе их опыта структуру изложения стратегии антикризисного управления:

1. Стратегия промышленного предприятия:

- Постановка обоснованных целей и задач,
- Выделение определенных принципов действий (сбалансированность, системный подход, рациональность),

2. Направления работы (основные составляющие экономической стратегии):

- Поиск новых рынков,
- Разработка новой продукции,
- Обеспечение качества,
- Улучшение сервиса,
- Внедрение новых технологий,
- Рациональное использование природных ресурсов,
- Обеспечение роста производства,
- Продвижение товаров на рынке (промоушн),
- Обеспечение роста прибыли.

3. Структурно-функциональные направления разработок:

	<p>А/ в области маркетинга, Б/ в области производства, В/ в области финансов, Г/ в области инновационной деятельности.</p> <p>4.Этапы стратегии: а/ анализ за период (лучше за период разработки), б/ анализ портфеля продукции.</p> <p>5. Условия действенности стратегии, 6. Стратегические принципы (не нарушать сложившегося равновесия и др.). 7. Классификация стратегий по критерию «экономический рост»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование или выпуск новой продукции, • За счет приобретения собственности, • За счет диверсификации, • Сокращение производства, структурная перестройка.
<p>Тема 1.3. Законодательство о несостоятельности (банкротстве)</p>	<p>Общие вопросы нового законодательства о банкротстве. Общее и новое в законах о банкротстве 1992, 1998 и 2002 годах. Признаки банкротства гражданских и юридических лиц.</p> <p>Основа определения - неплатежеспособность должника, т.е. неспособность юридического лица оплатить долги кредиторам и обязательные платежи в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены (п.2.ст.3 Закона о банкротстве 2002 г.). Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей.</p> <p>Кредиторы. Собрание (комитет) конкурсных кредиторов. Арбитражные управляющие. Заинтересованные лица.</p> <p>Предупреждение банкротства. Меры по предупреждению банкротства. Самостоятельная санация. Досудебная санация. Судебная санация. Банкротство. Лица, участвующие в арбитражном процессе по делу о банкротстве.</p> <p>Разрешение проблемы антикризисного управления может быть растянуто до нескольких лет. Установленная Законом о банкротстве процедура (поэтапное ужесточение контроля за работой предприятия, с другой - предоставление возможности участникам предприятия прийти к компромиссу на любой стадии развития кризисных процессов). Неумение (нежелание) находить компромисс наказывается банкротством, при котором неизбежны потери для каждого участника. В России на данном этапе удельный вес предприятий, восстановивших платежеспособность с помощью данных процедур, еще очень низок.</p> <p>Результат такой ситуации обусловлен низким уровнем менеджмента (неумение идти на компромисс, отсутствие эффективного собственника), а также характеристикой развития экономики РФ, когда из хозяйственной жизни изымаются предприятия, продукция которых не имеет спроса, т.е. не найден потребитель.</p> <p>Наблюдение (ст.62 ФЗ). При возбуждении дела о банкротстве на основании заявления должника наблюдение, как процедура, вводится арбитражным судом с даты принятия данного заявления. Назначение временного</p>

	<p>управляющего. Его права и обязанности. Анализ финансового состояния должника при наблюдении. Цели анализа: определение достаточности имущества должника для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также определение возможности восстановления платежеспособности должника в порядке и сроки, установленные Федеральным законом; обоснование целесообразности введения последующих процедур банкротства. В случае недостаточности стоимости имущества для покрытия судебных издержек, кредиторы вправе принять решение о введении следующей процедуры – введение финансового оздоровления или внешнего управления или признания должника банкротом и открытия конкурсного производства. Окончание наблюдения.</p> <p>Финансовое оздоровление (Ст.76). Административный управляющий. Вводится по ходатайству должника (на основании решения учредителей, собрания кредиторов) арбитражным судом. Ходатайство должно сопровождаться обосновывающими документами: планом финансового оздоровления, графиком погашения задолженности, протоколом учредителей (или другим собственником имущества) и т.п. Порядок введения финансового положения. Его последствия. Управление должником в ходе финансового оздоровления. Административный управляющий, его обязанности и права.</p> <p>Внешнее управление (Ст.93). Порядок введения внешнего управления. Последствия внешнего управления. Внешний управляющий, назначение, права и обязанности. Компетенция собрания кредиторов в ходе внешнего управления. Процедурные сроки. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов.</p> <p>Конкурсное производство. Конкурсный управляющий(Ст.127). Главные положения конкурсного производства. Последствия принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Назначение конкурсного управляющего, его права и обязанности. Компетенция собрания кредиторов. Процедурные сроки. Организация продажи имущества должника и работа с кредиторами. Роль собрания кредиторов. Проведение аукциона. Порядок расчета с кредиторами. Отчет конкурсного управляющего.</p>
<p>Тема 1.4. Диагностика банкротства</p>	<p>Оценка финансового здоровья предприятия. Необходимость финансового анализа при разработке методики антикризисного управления (для недопущения банкротства предприятия).</p> <p>Комплексный подход к диагностике несостоятельности предприятия. Определение внешних и внутренних факторов, повлиявших на возникновение кризисного состояния и определение его глубины. Схема анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Производство и реализация, • Состав и структура продукции, • Конкурентоспособность, • Наличие и эффективность использования ресурсов, • Оценка финансовых результатов • Оценка финансового состояния и финансовой устойчивости,

- Эффективность управления финансовыми ресурсами.

Основная проблема экономики РФ в современных условиях переходного периода - система неплатежей. Она угроза возобновления спада в экономике и препятствие для устойчивого экономического роста.

Две категории причин неплатежей предприятий в РФ: макро и микро.

Среди **макро** причин наиболее важной является - неуравновешенность спроса и предложения. Для их сбалансированности необходим соответствующий ценовой механизм: при неплатежах предприятия снижают цены и, следовательно, не получают полностью то, что заложено в расчетах. В результате работники не могут получать зарплату, хозяева – прибыль, а государство - налоги.

К числу других причин перекоса в политике регулирования экономики относятся: накопление отсроченной инфляции в таких объемах, какие экономика страны не в состоянии обслужить (может привести к девальвации, увеличению объема внутреннего и внешнего долга)); низкая доля накопления (проедает доходы будущих поколений); приоритет спекулятивной составляющей на фондовом рынке, что не отражает реальное состояние экономики; отсутствие четкой государственной программы экономического роста в стране; ошибки фискальной политики.

Положительные тенденции в их решении в последнее время.

Микро-причины системы неплатежей

Слабый менеджмент на предприятии, его факторы: недостаточная доля денежных средств от основной деятельности в прибыли; нехватке их для текущих расходов, что приводит к кратковременному кредитованию; пассивное поведение на рынке (не стремятся выступать на новых рынках, а старые сворачиваются); уменьшение выручки, что означает снижение доли предприятия на рынке; отсутствие диверсифицированного подхода к поставщикам сырья, услуг и др. Результат: сокращение объема производства, а, следовательно, объема продаж, уменьшение оборотных средств, долги и т.д. Дополнительное влияние инфляции, за счет амортизации растет цена.

Основные статьи задолженности предприятий в РФ: расчеты по товарам, работам и услугам; расчеты с бюджетом (50 % долгов предприятий), долги перед фондами социального страхования.

Итак, наличие двух категорий причин неплатежей: недостатки в государственном управлении экономикой и недостатки в управлении самого предприятия.

Два блока управления: «антикризисное управление» и «антикризисное регулирование».

Роль государства в антикризисном регулировании. Заинтересованность государства в недопущении кризиса (банкротства) предприятий, являющихся основными плательщиками налогов. Помощь таким предприятиям на микро уровне путем их защиты от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или его полной ликвидации.

Основные этапы антикризисного управления:

- Диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития потенциала предприятия;

	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия; • Реализация антикризисных процедур. <p>Вмешательство государства в антикризисное управление менеджмента в случае, когда в цепочке «руководитель – акционеры – кредиторы» нездоровое предприятие не может само урегулировать свои проблемы. Регулирующее воздействие государства на решение проблем недопущения кризиса на предприятии: установление государственных нормативов, регулирование на данном этапе рынка, борьба с инфляцией, стабилизация валютного курса, другие решения проблем неплатежей.</p> <p>Предпосылки неплатежеспособности предприятия. В РФ неплатежеспособность – это предварительная процедура «банкротства». Последствия: при признании неплатежеспособности предприятие попадает в реестр СРО ФНС неплатежеспособных предприятий. Результат: ухудшение репутации, потеря партнеров, невозможность получить кредиты, смена директора.</p> <p>Неплатежеспособность проявляется через анализ финансов предприятия. Анализируются внешние обязательства: перед фискальной системой (по налогам, штрафам, пеням перед бюджетом, платежам в фонды – пенсионный, медицинский), перед финансово-кредитной системой (банками, финансовыми компаниями), перед кредиторами за товары, услуги. При этом кредитор должен решиться: ждать или обратиться в суд.</p> <p>Необходимость анализа (диагностики) финансового состояния данного предприятия в целях определения: имеет ли предприятие ресурсы для погашения долга? Способно ли оно удовлетворить всех и в сроки? В чем причина, временная она или наступил кризис?</p>
<p>Тема 1.5. Бухгалтерская отчетность как база финансовой информации для внутреннего анализа источников кризиса предприятия</p>	<p>Переход на международные стандарты</p> <p>Анализ по показателям, адаптированным к западным системам стандартов бухгалтерского учета: европейской (МСФО) и США (ГААП).</p> <p>Для проведения анализа используются данные следующих форм бухгалтерской отчетности предприятия:</p> <p>Бухгалтерский баланс (форма №1 по ОКУД);</p> <p>Отчет о прибылях и убытках (форма №2);</p> <p>Отчет о движении денежных средств (форма №4);</p> <p>Приложение к бухгалтерскому балансу (форма №5).</p> <p>Показатели берутся из бухгалтерской отчетности, которая должна соответствовать одной из моделей международных стандартов финансовой отчетности.</p> <p>Основные модели бухгалтерской отчетности, наиболее используемые в мировой практике:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Европейская модель (или Континентальная): IAS – International Accounting Standards; русский перевод – Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). • Англо-американская модель: GAAP – Generally Accepted Accounting Principles; русский перевод – Общепринятые принципы финансовой отчетности.

	<p>В России принята первая модель, но вторая рассматривается как перспективная ввиду ее лучшей разработки и большего использования в мире.</p> <p>Анализ отчетности Европейской модели. Ее представление в структурном графическом виде.</p> <p>Вначале Баланс – способ отражения в денежной оценке имущества предприятия по составу и источникам его финансирования. В отечественной практике баланс строится по структуре МСФО европейской модели, вернее приближается к ней. Он состоит из двусторонней таблицы, правая сторона которой называется пассивом баланса, левая - активом.</p> <p>Пассив (обязательства) – показывает объем средств, полученных предприятием и их источники.</p> <p>Активы – показывают, как предприятие использовало полученные им средства.</p> <p>Пассивы - подразделяются на собственный капитал и обязательства (долги). Собственный капитал предприятия формируется из двух источников:</p> <p>А/ капитала, который предприятие получает от акционеров (компенсируется им выплатой дивидендов);</p> <p>Б/ капитала, который образуется за счет усилий предприятия в результате его хозяйственной деятельности.</p> <p>Обязательства – объединены в две основные группы: долгосрочные (взяты в долг на период свыше 1 года) и краткосрочные (до одного года).</p> <p>Активы – выражаются в двух категориях: внеоборотные (недвижимость, иммобилизованные) и оборотные (текущие).</p> <p>Отчет о прибылях и убытках отражает картину получения прибыли предприятием. В графическом представлении имеет следующий вид.</p>
<p>Тема 1.6. Инструменты финансового анализа</p>	<p>Анализ отчетности с помощью специальных финансовых коэффициентов, расчет которых основан на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности. Они достаточно быстро и просто позволяют оценить финансовое положение компании.</p> <p>Показатели берутся из бухгалтерской отчетности, которая должна соответствовать Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).</p> <p>Суть аналитического метода состоит в расчете соответствующего показателя (данные для расчета берутся из баланса или из отчета о прибылях и убытках) и в сравнении этого показателя с какой-то базой. Подобной базой может быть: стандартные общепринятые параметры, среднеотраслевые показатели, аналогичные показатели предшествующих лет, показатели конкурирующих предприятий. Особенность этих показателей: могут рассматриваться только как ориентировочные индикаторы. Подобные коэффициенты являются указателями наиболее болезненных мест в деятельности предприятия, которые нуждаются в дополнительном техническом анализе.</p> <p>Финансовые коэффициенты не улавливают различия в методах бухгалтерского учета, не отражают качества составляющих компонентов. Они имеют статичный характер. Однако финансовые коэффициенты использу-</p>

ются в финансовом управлении. Ограничения их использования: относится к ним только как к инструменту анализа. Для руководителя подобные коэффициенты имеют особое значение: являются базой для оценки его деятельности внешними пользователями отчетности, прежде всего акционерами и кредиторами. Поэтому, принимая любое решение финансовый менеджер оценивает его влияние на наиболее важные финансовые коэффициенты.

Оценка финансового состояния предприятия, используя некоторые, наиболее важные из этих коэффициентов. Вначале их расчеты, потом – выводы, т.е. что из этого следует.

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя следующие важнейшие разделы:

- структура активов и пассивов;
- анализ имущественного положения;
- экспресс – анализ финансового состояния;
- ликвидность;
- финансовая устойчивость;
- деловая активность, оборачиваемость средств предприятия;
- рентабельность капитала и продаж;
- эффект финансового рычага.

На всех этапах антикризисного управления, как на досудебных, так и на последующих этапах кризиса – наблюдения, оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства - мониторинг финансового состояния предприятия, т.е. отслеживание по финансовым показателям состояния хозяйственной деятельности. Роль руководителя предприятия (знать финансовое состояние своего предприятия, не грозит ли кризисное состояние или уже банкротство, с тем, чтобы своевременно принять меры). Кроме того, интерес последующих арбитражных управляющих (оценить состояние по показателям платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, результативности) для принятия дальнейших решений – продолжать санацию или объявлять банкротом наблюдаемое предприятие. Оценка производится в количественных показателях, чтобы получить ответы на вопросы: сможет ли предприятие оплатить и в каком объеме краткосрочные кредиты (по показателям ликвидности), сможет ли оно подняться на ноги (по показателям деловой активности), сможет ли оправдать инвестиции (показатели финансовой устойчивости, рентабельности), каковы результаты работы (прибыльность) и др.

Для принятия решений требуется оценка по соответствующей методике финансового анализа. Методика (набор оценок) зависит от пользователей ее результатами: руководителей предприятия, арбитражных управляющих. В связи с тем, что последнее слово остается за арбитражными управляющими (от них зависит, в основном, принимаемое решение), рассмотрим используемую ими «методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций», подготовленную ФСФО (Приказ ФСФО № 16 от 23.01.2001 г.).

Цель финансового анализа – оценить финансовое положение предприятия на основании выявленных данных

	<p>и предложить рекомендации по его дальнейшему улучшению. Оценку рекомендуется производить по показателям платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности.</p> <p>Для проведения анализа используются данные следующих форм бухгалтерской отчетности предприятия: Бухгалтерский баланс (форма №1 по ОКУД); Отчет о прибылях и убытках (форма №2); Отчет о движении денежных средств (форма №4); Приложение к бухгалтерскому балансу (форма №5).</p> <p>Программа углубленного анализа включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Предварительный обзор: общая направленность хозяйственной деятельности, выявление «больных» статей отчетности. - Анализ экономического потенциала (построение аналитического баланса – нетто, вертикальный анализ, горизонтальный анализ, оценка сдвигов в имущественном положении, оценка финансового положения, включая оценку ликвидности и финансовой устойчивости). - Анализ результативности финансово – хозяйственной деятельности (оценка производственной (основной) деятельности, анализ рентабельности, оценка положения на рынке ценных бумаг). <p>В связи с тем, что коэффициентов много, то для их различия их классифицируют по группам. Опыт западных экономистов: в методике различают четыре группы, в методике ФСФО принято пять (пятая сугубо индивидуальная ФСФО – «показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами».</p> <p>За основу расчетов приняты четыре группы (в скобках терминология ФСФО):</p> <ul style="list-style-type: none"> - показатели ликвидности (по терминологии ФСФО «платежеспособности») и финансовой устойчивости (совпадает); - показатели деловой активности (совпадает) и рентабельности (доходности и финансового результата). -
<p>Тема 1.7. Методики финансового анализа</p>	<p>Определив основные финансовые коэффициенты, менеджеры могут решать свои собственные проблемы, подобрав соответствующую методику, построенную на основе коэффициентов. Классификатор методик финансового анализа Рассмотрение методик в отдельности, в зависимости от поставленной проблемы.</p>
<p>Тема 1.8. Антикризисная стратегия</p>	<p>Антикризисная стратегия предприятия, ее практическое выражение в форме плана финансового оздоровления предприятия. Системный подход к изложению антикризисной стратегии. Она (система) включает комплекс функциональных стратегий предприятия: 1. Поведение предприятия на рынках товаров (маркетинговая стратегия); 2. Организация, структура, объемы и ассортимент производства (производственная стратегия); 3. Способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов (финансовая стратегия); 4. Организация</p>

	<p>труда персонала и внутрифирменное управление (кадровая и управленческая стратегия).</p> <p>Антикризисная маркетинговая стратегия включает стратегии: возвращения предприятия на рынок, развития рынка, разработки товара, диверсификации и ухода с рынка.</p> <p>Для реализации стратегии возвращения на прежний рынок предполагается улучшение организации маркетинга и сбыта: обучение персонала, создание отдела маркетинга, проведение анализа рынка, продвижение товара, введение послепродажного сервиса.</p> <p>Для реализации стратегии развития рынка предполагается установление новых прямых контактов с потребителями, активизация создания на новых рынках дилерской сети, внедрение инструментов анализа конкуренции (оценка показателей, сбор информации, оценка продукции), планирование и проведение рекламной компании.</p> <p>Для реализации стратегии разработки товара предполагается создание принципиально новых или модификации выпускаемых товаров, уже имеющих на рынках.</p> <p>Реализация стратегии диверсификации предполагает выход на новые рынки, для чего необходим ввод в ассортимент новых товаров.</p> <p>Стратегия ухода с рынка происходит в результате ликвидации предприятия как хозяйствующего субъекта.</p> <p>Стратегия принимается только после тщательного анализа экономической (продолжение функционирования) и ликвидационной стоимостей.</p> <p>Реализация стратегий требует значительных средств и поэтому принимается только после тщательного финансового анализа на основе данных бухгалтерской отчетности.</p> <p>Антикризисная финансовая стратегия (стратегия выхода из кризиса) нацелена на построение эффективной системы управления финансами, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач его деятельности. Пути ее реализации: оптимизация прибыли, рост стоимости чистых активов (повышение ликвидности активов), оптимизация структуры капитала, улучшение системы учета и контроля издержек.</p> <p>Реализация стратегии оптимизации прибыли преследует цель выявления добавленной стоимости, «спрятанной» внутри предприятия в возможных резервах подразделений (центров ответственности), способных увеличить свой вклад в покрытие постоянных затрат и получение желаемой прибыли. Пути достижения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышенный контроль за рентабельностью, - отказ от убыточной продукции, - внедрение программного обеспечения оценки фактической рентабельности производственных линий, - внедрение МСФО, - обучение специалистов финансового отдела и бухгалтерии, - повышение ответственности за расчетные данные. <p>Реализация стратегии повышения ликвидности активов предполагается реализовывать по пути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценка стоимости чистых активов,
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - передача на баланс местных органов власти объектов соцкультбыта, - распродажа неликвидов, - сдача в аренду площадей, - взыскание дебиторской задолженности. <p>Реализация стратегии оптимизации структуры капитала реализуется по направлениям: финансирование собственником, привлечение внешних инвесторов, использование лизинга, налоговое планирование, реструктуризация долгов, развитие инструментов управления ликвидностью.</p> <p>Реализация стратегии улучшения системы учета и контроля издержек направлена на выявление внутренних резервов, стратегическое и оперативное управление затратами и прибылью, рост конкурентоспособности. Пути решения проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение системы компьютерного контроля затрат, - внедрение учетной политики, - внедрение новой системы определения цен, основанной на методике расчета переменных затрат, - внедрение управленческого учета, - внедрение процесса бюджетирования, - внедрение финансового анализа деятельности предприятия, - уменьшение накладных расходов. <p>Подводя итог рассмотрению стратегий, необходимо найти способ их интегрирования друг с другом, что позволит определить оптимальный стратегический план предприятия.</p>
<p>Тема 1.9. Реструктуризация предприятия в кризисе</p>	<p>Понятия и концепции реструктуризации кризисных предприятий. Причины реструктуризации: старение активов, высокая себестоимость продукции по отношению к цене спроса, несовершенство системы организации и управления предприятием в рыночных условиях, не востребованность производимой продукции. Цели реструктуризации нормально работающих (рост отдачи на инвестиции, прибыли на акцию, богатство акционеров) и несостоятельных предприятий (восстановление платежеспособности, превращение в нормально работающее предприятие или его ликвидация). Пути достижения целей реструктуризации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - привлечение кредитных и инвестиционных ресурсов; - поиск партнеров для совместного бизнеса; расширение и укрупнение производства; - внедрение новых технологий; - диверсификация и демополизация производства; - дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия. <p>Концепции реструктуризации в зависимости от подхода: наступательная и оборонительная.</p> <p>Основные направления осуществления стратегии реструктуризации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реструктуризация долга; 2. Реструктуризация капитала; 2 Реструктуризация предприятия.

	<p>Финансовая реструктуризация несостоятельных предприятий.</p> <p>Процесс (алгоритм) финансовой реструктуризации для оздоровления несостоятельного предприятия:</p> <p>Роль финансовой реструктуризации в формировании притоков и оттоков денежных средств.</p> <p>Варианты финансовой реструктуризации в зависимости от состояния бизнеса.</p> <p>Оценка эффективности финансовой реструктуризации.</p>
Тема 1.10. План финансового оздоровления организации	<p>Цель плана: руководство ликвидацией финансовых затруднений, неплатежеспособности и предотвращения возможной несостоятельности. Процесс его составления предусмотрен в случае определенных процедур в связи с несостоятельностью (стадия <i>Финансового оздоровления, Внешнего управления и др.</i>). Федеральные органы исполнительной власти для предоставления плана, время и место предоставления, «Методические рекомендации по составлению плана (программы) финансового оздоровления», их утверждение (2007 г., Минпромэнерго РФ, Минэкономразвития РФ).</p> <p>Перечень мероприятий, сроки их исполнения, направленных на улучшение финансового состояния и предотвращения банкротства организации с учетом права на реструктуризацию кредиторской задолженности по платежам в федеральный бюджет и государственные внебюджетные фонды. Со стороны организации кто подписывает (главный бухгалтер) и кто утверждает план.</p> <p>Структура плана финансового оздоровления организации по разделам: Резюме плана, Общие сведения об организации, Сведения о текущей деятельности, Анализ текущего финансового состояния организации, План мероприятий, Приложения к плану – бухгалтерскую отчетность, аудиторские заключения по ним.</p> <p>Показатели плана и его финансово – экономическая природа должны иметь главной целью финансовое оздоровление неплатежеспособной организации.</p>
РАЗДЕЛ 2. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
Тема 2.1. Основные понятия инноваций, инновационного менеджмента	<p>Понятие и сущность инноваций, инновационных процессов. Инновационная деятельность как базовый элемент экономической науки, эффективной стратегии предприятия, инструмент приобретения и сохранения конкурентных преимуществ.</p> <p>Классификации, свойства и функции инноваций. Инновационный процесс. Факторы, влияющие на развитие инновационного процесса. Жизненный цикл инновации. Длинные волны в экономике.</p> <p>Цели и основные направления, научно-методические основы инновационного менеджмента (ИМ). Стратегия и тактика в инновационном менеджменте. Функции управления инновациями. Приёмы инновационного менеджмента: бенч-маркинг, маркетинговый подход, инжиниринг, бренд-стратегия, ценовой приём, фронтирование рынка, мэрджер. Современный системный подход к роли инноваций в конкуренции.</p> <p>Организационные формы инновационного процесса: организационные структуры НИИ и КБ в России, бутлегерство, новые фирмы в рамках старых компаний, инкубаторные программы и сети малых фирм, технопарки и технополисы, альянсы и консорциумы, совместные предприятия. Инновационная политика предприятия.</p>
Тема 2.2. Инновацион-	Маркетинг инноваций. Мотивация создания, продажи и покупки инноваций. Анализ спроса на нововведения.

<p>ный проект и управление им</p>	<p>Решение дилеммы: необходимость разработки новых товаров - минимальные шансы на успех. Оценка инновационного потенциала организации. Фронтирование рынка и продвижение товара.</p> <p>Понятие инновационного проекта. Структура, основные этапы создания (фазы разработки) и реализации инновационного проекта. Источники инновационных идей. Инновационная стратегия. Система планирования: маркетинга, производства, финансирования. Сетевые методы планирования и управления (СПУ).</p> <p>Управление рисками в инновационном менеджменте. Риск и доход. Классификация рисков инновационной деятельности и методы их снижения: распределение и диверсификация, страхование и хеджирование, лимитирование.</p> <p>Инновационное управление персоналом.</p>
<p>Тема 2.3. Оценка эффективности инноваций</p>	<p>Система комплексного анализа инноваций, инновационного проекта. Коммерческая, бюджетная, народно-хозяйственная эффективность.</p> <p>Методы экспертизы. Методы оценки эффективности инновационного проекта, инновационной деятельности.</p> <p>Показатели оценки инновационных проектов: традиционные (финансовые), дисконтные, рисковые. Показатели оценки инновационной деятельности предприятия.</p> <p>Методы выбора инновационного проекта для реализации.</p> <p>Контроль за инновационной деятельностью в коммерческой организации. Методы учёта и отчётности инновационной деятельности, требования МСФО. Налоговый учёт.</p>
<p>Тема 2.4. Финансирование инновационной деятельности</p>	<p>Система финансирования науки и научно-технического прогресса. Многозвенность цикла “наука – производство- реализация”.</p> <p>Источники и формы финансирования инноваций. Государственные и частные, собственные, заёмные и привлечённые источники финансирования. Система бюджетного финансирования. Кредитование. Внебюджетные фонды, иностранные инвестиции. Привлечение рискового (венчурного) капитала. Гранты.</p> <p>Методы финансирования инноваций за рубежом. Проектное финансирование.</p>
<p>Тема 2.5. Информационное обеспечение инноваций. Инновационная деятельность в России. Международные аспекты инновационной деятельности</p>	<p>Место и роль информации в инновационной деятельности. Понятие патента, ноу-хау, лицензии, товарного знака. Франчайзинг.</p> <p>Авторское право. Защита инновационных продуктов.</p> <p>Информационная, нормативно – правовая база инновационной деятельности. Экономическая разведка как часть инновационного менеджмента.</p> <p>Инновационная стратегия, политика России, хозяйствующего субъекта. Международные аспекты инновационной деятельности. Инновационная деятельность в США, западной Европе, Японии, Южной Корее.</p>
<p>РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ</p>	
<p>Тема 3.1. Основы проект-менеджмента</p>	<p>Понятие проекта. Виды и классификация проектов. Миссия, стратегия проекта. Цели и задачи проекта. Жизненный цикл проекта, его фазы и их содержание. Состав участников проекта, их функции, полномочия и от-</p>

	ветственность. Внешняя среда проектирования. Роль информации в разработке проекта.
Тема 3.2. Система и методы управления проектами	Понятие управления проектом (проект-менеджмент). Функции управления проектом. Различные подходы к управлению проектом. Организационная структура проекта. Формирование системы управления проектом. Организация проектирования. Методы управления проектом. Основы сетевого планирования и управления проектом. Другие методы планирования.
Тема 3.3. Планирование и управление ресурсами проекта	Разработка концепции. Общая методология управления проектом. Мотивация участников проекта. Прединвестиционная фаза. Технико-экономическое обоснование проекта. Инвестиционная фаза. Маркетинг проекта. Подсистемы управления проектом. Проектная документация. Ресурсы проекта и формирование подсистем управления ими. Экспертиза проекта: задачи, порядок проведения и оформление. Стадия завершения проекта
Тема 3.4. Оценка эффективности проекта	Оценка эффективности проекта: цели и задачи. Разновидности эффективности и критерии их оценки. Направления оценки эффективности исследования: коммерческая, бюджетная, народно-хозяйственная, социальная эффективность проекта. Мониторинг и контроль реализации проекта. Процессный подход в ходе контроля и координации осуществления проекта. Общие подходы к автоматизации процессов управления проектами.
Тема 3.5. Концепции методов планирования, организации и контроля проектов	Работа над проектом как дополнительная задача. Классическая организация проекта. Смешанные формы организации работ. Ресурсное календарное планирование. Метод структуры разбиения работ. Способы снижения проектного риска: диверсификация, лимитирование, самострахование, хеджирование и др. Общие принципы контроля выполнения проекта.
Тема 3.6. Методика и технология разработки бизнес-проекта	Назначение, структура и основное содержание бизнес-проекта. Технология разработки и оформления бизнес-проекта. Аналитико-синтетическая часть проекта. Формализованные бланки для разработки бизнес-плана.

**Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практи- ческие занятия		
РАЗДЕЛ 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
1	Тема 1.1. Значимость кризисного состояния предприятия для отечественной экономики	6	12	8	26
2	Тема 1.2. Государственное регулирование финансовым оздоровлением экономики России	4	8	4	16
3	Тема 1.3. Законодательство о несостоятельности (банкротстве)	2	4	4	10
4	Тема 1.4. Диагностика банкротства	2	4	4	10
5	Тема 1.5. Бухгалтерская отчетность как база финансовой информации для внутреннего анализа источников кризиса предприятия	4	8	4	16
6	Тема 1.6. Инструменты финансового анализа	2	4	4	10
7	Тема 1.7. Методики финансового анализа	2	4	4	10
8	Тема 1.8. Антикризисная стратегия	2	4	4	10
9	Тема 1.9. Реструктуризация предприятия в кризисе	2	4	4	10
10	Тема 1.10. План финансового оздоровления организации	2	4	4	10
РАЗДЕЛ 2. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ					
11	Тема 2.1. Основные понятия инноваций, инновационного менеджмента	2	4	4	10
12	Тема 2.2. Инновационный проект и управление им	2	4	4	10
13	Тема 2.3. Оценка эффективности инноваций	2	4	4	10
14	Тема 2.4. Финансирование инновационной деятельности	2	4	4	10
15	Тема 2.5. Информационное обеспечение инноваций. Инновационная деятельности в России. Международные аспекты инновационной деятельности	2	4	6	12
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ					
16	Тема 3.1. Основы проект-менеджмента	4	8	4	16
17	Тема 3.2. Система и методы управления проектами	4	8	4	16
18	Тема 3.3. Планирование и управление ресурсами проекта	4	8	4	16
19	Тема 3.4. Оценка эффективности проекта	4	8	4	16
20	Тема 3.5. Концепции методов планирования, организации и контроля проектов	4	8	4	16
21	Тема 3.6. Методика и технология разработки бизнес-проекта	2	4	4	10
	Контроль				54
	Итого:	60	120	90	324

Очно-заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практические занятия		
РАЗДЕЛ 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
1	Тема 1.1. Значимость кризисного состояния предприятия для отечественной экономики	4	2	18	24
2	Тема 1.2. Государственное регулирование финансовым оздоровлением экономики России	2		9	11
3	Тема 1.3. Законодательство о несостоятельности (банкротстве)	2	2	9	13
4	Тема 1.4. Диагностика банкротства	2	2	9	13
5	Тема 1.5. Бухгалтерская отчетность как база финансовой информации для внутреннего анализа источников кризиса предприятия	2	2	9	13
6	Тема 1.6. Инструменты финансового анализа	2	2	9	13
7	Тема 1.7. Методики финансового анализа	2	2	9	13
8	Тема 1.8. Антикризисная стратегия		2	9	11
9	Тема 1.9. Реструктуризация предприятия в кризисе		2	9	11
10	Тема 1.10. План финансового оздоровления организации		2	9	11
РАЗДЕЛ 2. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ					
11	Тема 2.1. Основные понятия инноваций, инновационного менеджмента	2		9	11
12	Тема 2.2. Инновационный проект и управление им	2		9	11
13	Тема 2.3. Оценка эффективности инноваций	2	2	9	13
14	Тема 2.4. Финансирование инновационной деятельности	2	2	9	13
15	Тема 2.5. Информационное обеспечение инноваций. Инновационная деятельности в России. Международные аспекты инновационной деятельности		2	9	11
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ					
16	Тема 3.1. Основы проект-менеджмента	2	2	9	13
17	Тема 3.2. Система и методы управления проектами	2	2	9	13
18	Тема 3.3. Планирование и управление ресурсами проекта	2	2	9	13
19	Тема 3.4. Оценка эффективности проекта	2	2	9	13
20	Тема 3.5. Концепции методов планирования, организации и контроля проектов	2	2	9	13
21	Тема 3.6. Методика и технология разработки бизнес-проекта	2	2	9	13
	Контроль				54
	Итого:	36	36	198	324

Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практические занятия		
РАЗДЕЛ 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
1	Тема 1.1. Значимость кризисного состояния предприятия для отечественной экономики	4	2	24	30
2	Тема 1.2. Государственное регулирование финансовым оздоровлением экономики России	2		12	14
3	Тема 1.3. Законодательство о несостоятельности (банкротстве)	2		12	14
4	Тема 1.4. Диагностика банкротства	2		12	14
5	Тема 1.5. Бухгалтерская отчетность как база финансовой информации для внутреннего анализа источников кризиса предприятия	2		12	14
6	Тема 1.6. Инструменты финансового анализа		2	12	14
7	Тема 1.7. Методики финансового анализа		2	12	14
8	Тема 1.8. Антикризисная стратегия		2	12	14
9	Тема 1.9. Реструктуризация предприятия в кризисе		2	12	14
10	Тема 1.10. План финансового оздоровления организации		2	12	14
РАЗДЕЛ 2. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ					
11	Тема 2.1. Основные понятия инноваций, инновационного менеджмента	1		12	13
12	Тема 2.2. Инновационный проект и управление им	1		12	13
13	Тема 2.3. Оценка эффективности инноваций	1		12	13
14	Тема 2.4. Финансирование инновационной деятельности		1	12	13
15	Тема 2.5. Информационное обеспечение инноваций. Инновационная деятельности в России. Международные аспекты инновационной деятельности		1	12	13
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ					
16	Тема 3.1. Основы проект-менеджмента	1	1	11	13
17	Тема 3.2. Система и методы управления проектами	1	1	11	13
18	Тема 3.3. Планирование и управление ресурсами проекта	1	2	11	14
19	Тема 3.4. Оценка эффективности проекта	2	2	11	15
20	Тема 3.5. Концепции методов планирования, организации и контроля проектов	2	2	11	15
21	Тема 3.6. Методика и технология разработки бизнес-проекта	2	2	11	15
	Контроль				18
	Итого:	24	24	258	324

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Что означает понятие «кризис»?
2. Причины экономических кризисов: внешние причины.
3. Причины экономических кризисов: внутренние причины.
4. Виды кризисов.
5. Признаки наступления экономического кризиса. Свойства признака кризиса.
6. Структура цикла общественного воспроизводства.
7. Фазы развития экономического кризиса.
8. Последствия кризисов.
9. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
10. Содержание и особенности антикризисного управления
11. Необходимость раннего обнаружения кризиса. Этапы антикризисного управления.
12. Обязательства организации.
13. Понятие платежеспособности.
14. Классификация платежеспособности и неплатежеспособности.
15. Количественная оценка платежеспособности на основе показателей ликвидности баланса.
16. Количественная оценка платежеспособности на основе соизмерения притока и оттока денежных средств.
17. Риски неплатежеспособности и создание резервов денежных средств, обеспечивающих их снижение.
18. Сущность несостоятельности и банкротства.
19. Виды санации предприятия – должника.
20. Причинно-следственная связь между неплатежеспособностью и банкротством.
21. Признаки банкротства.
22. Назначение и содержание процедуры наблюдения.
23. Назначение и содержание процедуры финансового оздоровления.
24. Назначение и содержание процедуры внешнего управления.
25. Назначение и содержание процедуры конкурсного производства.
26. Назначение и содержание процедуры мирового соглашения.
27. Положительные и отрицательные стороны банкротства (ликвидации должника).
28. Классификация способов восстановления платежеспособности.
29. Очередность удовлетворения требований кредиторов.
30. Особенности банкротства градообразующих предприятий.
31. Структура системы управления платежеспособностью.
32. Планирование и мониторинг платежеспособности.

33. Диагностика финансового состояния предприятия.
34. Разработка стратегии антикризисного управления предприятием.
35. Тактика реализации стратегии антикризисного управления.
36. Разработка процедур финансового оздоровления предприятия.
37. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.
38. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
39. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
40. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении.
41. Социальные конфликты и профсоюзы.
42. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.

43. Инновационный менеджмент: становление и развитие, сущность и содержание, цели и задачи в условиях рыночной экономики
44. Управленческие подходы к инновационной деятельности
45. Нововведения (инновации) как объект инновационного менеджмента: понятие инновации, ее свойства, функции и основные виды
46. Роль нововведений в конкурентной борьбе и оценке конкурентоспособности
47. Инновационная деятельность: понятие, сущность, цели и основные направления
48. Инновационная сфера: рынок новаций (новшеств)
49. Инновационная сфера: рынок инноваций (нововведений)
50. Инновационная сфера: рынок инвестиций (капитала)
51. Объективные факторы, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности
52. Факторы субъективного порядка, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности
53. Государственное регулирование и поддержка инновационной деятельности
54. Правовая охрана интеллектуальной деятельности (авторское право, товарный знак)
55. Патентный закон РФ
56. Научно-технический прогресс и инновационная деятельность
57. Развитие инфраструктуры как организационно-экономической основы инновационной деятельности
58. Развитие и тенденции инновационной деятельности в странах рыночной экономики (США, Япония, страны ЕС)
59. Направления развития инновационной деятельности в различных сферах экономики (промышленность, торговля и др)
60. Состояние и развитие инновационной деятельности в России: инновационный кризис, причины и направления выхода
61. Инновационный процесс: понятие, цели, особенности от вида инноваций
62. Функции инновационного процесса и личные качества исполнителей
63. Проект: понятие и основные виды
64. Инновационный проект как система управления и ее элементы
65. Формы организации инновационного менеджмента и их особенности (линейный, функциональный, матричный)
66. Проектный менеджмент, его преимущества и недостатки
67. Организация проектной группы: ее численный и качественный состав, особенности формирования
68. Менеджер по проекту, его архитипы, задачи и приоритеты в работе
69. Формы малого инновационного предпринимательства
70. Формы крупного инновационного предпринимательства
71. Стратегическое управление инновационной деятельностью

72. Инновационные стратегии и их виды
73. Критерии отбора нововведений для выбора инновационной стратегии
74. Типы инновационных организаций (эксплеренты, виоленты, пациенты, комму-танты)
75. Прогнозирование в инновационном менеджменте
76. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство ин-новаций: бенчмаркинг
77. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реа-лизацию, продвижение инноваций: инжиниринг
78. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реа-лизацию, продвижение инноваций: реинжиниринг
79. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реа-лизацию, продвижение инноваций: брэнд-стратегия
80. Инновационные приемы, воздействующие на реализацию и продвижение ин-новаций: мэрджер
81. Аутсортинг – инновационный прием в деятельности организаций
82. Концепция инновационного проекта и его технико-экономическое обоснование
83. Бизнес-планирование инновационного проекта
84. Особенности планирования реализации инновационного проекта: календарный и ресурсный план, бюджет проекта
85. Мониторинг и контроль за деятельностью по проекту
86. Риск-менеджмент инновационного проекта
87. Качественно-количественный анализ рисков проекта
88. Экспертиза инновационного проекта
89. Инвестирование инновационной деятельности: понятие инвестиций и их виды
90. Источники и методы финансирования инновационной деятельности
91. Принципы и методы оценки эффективности инвестиций
92. Эффективность инновационного проекта

93. Основные понятия проектного менеджмента
94. Классификация проектов
95. Методологические аспекты управления проектами
96. Формирование замысла (идеи) проекта
97. Разработка концепции проекта.
98. Процесс целеполагания. Построение «Дерева целей» проекта
99. Планирование необходимых ресурсов
100. Смета проекта
101. Основные требования к проектам. Обеспечение качества проекта.
102. Бизнес-план инвестиционного проекта.
103. Цели, назначение и виды планов в управлении проектами.
104. Жизненный цикл проекта
105. Структуризация проектов
106. Функции и подсистемы управления проектами
107. Методы управления проектами
108. Организационные структуры управления проектами
109. Участники проектной команды.
110. Контроль и регулирование в управлении проектами.
111. Технология управления изменениями.
112. Выбор руководителя проекта
113. Социально-психологические аспекты эффективного управления проектом
114. Основные этапы развития проектной группы
115. Управление коммуникациями проекта

116. Завершение и оценка проекта
117. Отбор рабочей группы для проекта
118. Риски в проектном управлении
119. Организация подрядных торгов
120. Правовые аспекты управления проектами

Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов:

1. Особенности кризисных ситуаций.
2. Экономическая формула кризиса предприятия
3. Срочные меры восстановления текущей платежеспособности предприятия
4. Меры по снижению дебиторской и кредиторской задолженности предприятия
5. Характеристика объектов «кризисного поля»
6. Характеристика источников финансовых средств предприятия
7. Оценка вероятности банкротства предприятия методом Э.Альтмана
8. Характеристика системы управления предприятием в антикризисном менеджменте
9. Характеристика ликвидности баланса предприятия
10. Функции антикризисного управления предприятием
11. Этапы проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия
12. Характеристика внешних факторов, вызывающих кризис на предприятии
13. Управляемые и неуправляемые процессы развития предприятия
14. Сущность и процедура проведения экспресс-диагностики финансового состояния предприятия
15. Формы наращивания денежных средств, как самый действенный способ восстановления платежеспособности предприятия
16. Финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия
17. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства
18. Принципы антикризисного финансового управления предприятием
19. Процедура реализации антикризисной финансовой политики предприятия
20. Основные направления осуществления государственного антикризисного регулирования
21. Прогнозирование вероятности банкротства по В. Биверу
22. Коэффициенты, характеризующие ликвидность предприятия
23. Финансовая устойчивость предприятия и коэффициенты ее характеризующие
24. Финансовые коэффициенты, характеризующие эффективность работы предприятия
25. Характеристика составных элементов антикризисного управления и его подсистем
26. Механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятия
27. Эффективность антикризисного управления предприятием
28. Типичные ошибки в организации антикризисного управления
29. Система экспресс-диагностики финансового состояния предприятия
30. Сущность фундаментальной диагностики предприятия
31. Система финансовых показателей в оценке финансового состояния предприятия
32. Методы прогнозирования банкротства предприятия
33. Признаки несостоятельности предприятия
34. Банкротство, как инструмент рыночной экономики

35. Негативные последствия кризиса для предприятия
36. Сущность антикризисного управления (свойства, особенности, функции)
37. Характеристика финансово-хозяйственных мер по оздоровлению предприятия
38. Классификация мер по финансовому оздоровлению предприятия
39. Сущность диагностики кризиса. Ее цель и задачи
40. Методы диагностики кризиса
41. Понятие кризиса. Закономерности кризисов
42. Особенности кризисных ситуаций
43. Классификация кризисов
44. Причины, факторы, симптомы кризисов
45. Экономическая безопасность предприятия
46. Реструктуризация предприятия на основе бюджетирования
47. Реструктуризация предприятия при антикризисном управлении

48. Инновационный менеджмент как фактор эффективного создания и активного использования инновации. Роль инновационного менеджмента в обеспечении результативности интеграции науки, образования, производства и рынка.
49. Основные функции инновационного менеджмента.
50. Содержание и место дисциплины в системе подготовки профессиональных менеджеров.
51. Основные понятия инноватики: новшество, нововведение, инновационный процесс.
52. Зарождение теории инноватики и ее современные концепции. Технологические уклады в развитии экономики.
53. Основные признаки мобилизационного и инновационного типов. Критерии разграничения типов.
54. Основные мировые тенденции, связанные с переходом национальных экономик на инновационный тип.
55. Ресурсное обеспечение становления инновационного типа развития хозяйственных систем. Его состояние в России.
56. Государственное регулирование перехода экономики на инновационный тип развития в России.
57. Цели и задачи государственной научно-технической политики. Основные направления и приоритеты.
58. Механизм выработки и реализации НТП и ее ресурсное обеспечение. Типы общегосударственных инновационных стратегий.
59. Цели, задачи, принципы государственной инновационной политики, ее связь с государственной НТП. Содержание. Приоритеты и результативность ГИП.
60. Механизм выработки и реализации ГИП: программно-целевой метод, федеральные целевые программы, институциональная перестройка инновационной сферы.
61. Государственная поддержка создания и развития высокотехнологичных производств.
62. Понятие и основные компоненты современной инфраструктуры в макроэкономике и в экономиках регионов.
63. Основные задачи инновационной инфраструктуры и нормативно-правовое обеспечение их в Российской Федерации.
64. Информационное обеспечение инновационной деятельности: состояние, проблемы, пути решения на федеральном, региональном, корпоративном уровне.
65. Основные организационные структуры инновационной деятельности на федеральном уровне: государственные научные центры, федеральные центры науки высоких технологий.

66. Основные компоненты на региональном уровне: инновационные бизнес-инкубаторы, технопарки, технополисы, научно-технические и инновационные центры.
67. Инновационные корпорации и специфика их становления в современной экономике.
68. Содержание процесса венчурного инвестирования инноваций.
69. Анализ отечественной и зарубежной практики венчурного инвестирования инновационного развития.
70. Особенности современного рынка венчурного капитала.
71. Структура и основные направления формирования национальной системы венчурного инвестирования в России.
72. Задачи и механизм государственного воздействия на развитие системы венчурного инвестирования в России.
73. Содержание и объекты интеллектуальной собственности.
74. Роль интеллектуальной собственности в развитии инновационной активности хозяйственных систем. Нормативно-правовая база ее создания и использования.
75. Авторское право и смежные права. Соблюдение авторских и смежных прав в России. Состояние, проблемы, правовые основы борьбы с преступными нарушениями.
76. Экономические формы и методы государственного влияния на формирование и эффективное использование интеллектуальной собственности. Евразийская Патентная конвенция – правовая основа Евразийской Патентной системы.
77. Экономическое содержание инновационного предпринимательства и состояние его развития в экономике.
78. Соотнесение крупного и малого инвестиционного предпринимательства, их объективная взаимозависимость и противоречия.
79. Основные источники инноваций и инвестиционного обеспечения малого инновационного предпринимательства в России.
80. Механизм государственной поддержки развития малого инновационного предпринимательства на федеральном и региональном уровнях.
81. Основные принципы развития сотрудничества в научной, научно-технической и инновационной сферах.
82. Международная кооперация в реализации научных, научно-технологических и инновационных проектов, программ и приоритетов государственной научно-технической и инновационной политики.
83. Основные рыночные механизмы активации научно-технической и инновационной деятельности: рынок инноваций, рынок новшеств, рынок инвестиций.
84. Конкуренция и монополизация в научно-технической и инновационной деятельности.
85. Конкурентоспособность инноваций. Методы оценки конкурентоспособности нового товара.
86. Мировой рынок наукоемкой продукции и его роль в развитии мирового хозяйства, влияние на экономику национальных экономик.
87. Государственное воздействие на эффективное функционирование рынка новшеств.
88. Мотивы инновационной деятельности в организациях.
89. Инновационные факторы обеспечения конкурентоспособности организации, ее продукции и услуг.
90. Технологические инновации и рост производственной мощности и эффективности производства.
91. Инновационная активность и имидж организации.
92. Внутриорганизационные результаты инновационной деятельности: повышение качества продукции и услуг, производительности труда, снижения издержек.
93. Тенденции развития инновационной активности отечественных предприятий.

94. Понятие инструментов инновационной деятельности и их виды. Инновационная программа и инновационный проект. Инновационное мероприятие и решение.

95. Структура и специфика целевых, комплексных и целевых комплексных программ.

96. Экспертиза и выбор инновационного проекта для реализации: основные принципы, система показателей и методика их определения.

Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
		очная	очно-заочная	заочная
РАЗДЕЛ 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ				
Тема 1.1. Значимость кризисного состояния предприятия для отечественной экономики	подготовка презентаций	8	18	24
Тема 1.2. Государственное регулирование финансовым оздоровлением экономики России	подготовка эссе	4	9	12
Тема 1.3. Законодательство о несостоятельности (банкротстве)	подготовка докладов, сообщений	4	9	12
Тема 1.4. Диагностика банкротства	подготовка эссе	4	9	12
Тема 1.5. Бухгалтерская отчетность как база финансовой информации для внутреннего анализа источников кризиса предприятия	решение задач	4	9	12
Тема 1.6. Инструменты финансового анализа	выполнение самостоятельных и контрольных работ	4	9	12
Тема 1.7. Методики финансового анализа	подготовка докладов	4	9	12
Тема 1.8. Антикризисная стратегия	подготовка рефератов	4	9	12

Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
		очная	очно-заочная	заочная
Тема 1.9. Реструктуризация предприятия в кризисе	решение задач	4	9	12
Тема 1.10. План финансового оздоровления организации	презентаций	4	9	12
РАЗДЕЛ 2. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ				
Тема 2.1. Основные понятия инноваций, инновационного менеджмента	подготовка сообщений	4	9	12
Тема 2.2. Инновационный проект и управление им	подготовка докладов	4	9	12
Тема 2.3. Оценка эффективности инноваций	составление конспектов	4	9	12
Тема 2.4. Финансирование инновационной деятельности	составление логических и структурных схем	4	9	12
Тема 2.5. Информационное обеспечение инноваций. Инновационная деятельности в России. Международные аспекты инновационной деятельности	составление хронологических таблиц	6	9	12
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ				
Тема 3.1. Основы проект-менеджмента	составление конспектов, подготовка сообщений	4	9	11
Тема 3.2. Система и методы управления проектами	решение задач, составление логических и структурных схем,	4	9	11
Тема 3.3. Планирование и управление ресурсами проекта	подготовка докладов, составление хронологических таблиц,	4	9	11
Тема 3.4. Оценка эффективности проекта	подготовка эссе, подготовка презентаций	4	9	11
Тема 3.5. Концепции методов планирования, организации и контроля проектов	подготовка рефератов	4	9	11
Тема 3.6. Методика и технология разработки бизнес-проекта	подготовка эссе, подготовка презентаций	4	9	12
ИТОГО:		90	198	258

Темы и планы практических занятий

Практическое занятие 1

Тема: Основные понятия инноваций и инновационного менеджмента

План ПЗ.

1. В чем состоит сущность получения нового знания? Новшества, инновации и инновационные процессы. Классификация инноваций и инновационных процессов. Привести примеры инноваций, в которых Вы участвовали.
2. Структура, этапы инновационного процесса, их характеристики. Приёмы инновационного менеджмента.
3. Понятие “инновационного менеджмента” на предприятии. Нововведения как объект инновационного менеджмента. Функции инновационного менеджера.
4. Организационные формы инновационного процесса. Формы организации НИОКР. Технопарки, инкубаторы бизнеса.
5. Какова роль нововведений в процессе экономического развития? Что собой представляют длинные волны Кондратьева? Дайте характеристику рынка новшеств. Каковы особенности внедрения нововведений в командно-административной и рыночной экономике?
6. Каков характер взаимосвязи нововведений с предпринимательской деятельностью? Предпринимательство, рынок и инновационная деятельность. Маркетинг инноваций.

Практическое занятие 2

Тема: Управление инновационной деятельностью

План ПЗ

1. Понятие инновационного проекта. Его состав и содержание. Этапы научно-технического инновационного процесса.
2. Прогнозирование инноваций. Типы прогнозов.
3. Методы поиска инновационных идей.
4. Планирование нововведений на предприятии.
5. В чем состоит проблема горизонта планирования?
6. Календарный план, сетевые методы. Программно-целевое планирование.
7. Понятие менеджмент-рисков. Риск и доход.
8. Классификация рисков.
9. Управление рисками в инновационном менеджменте. Методы снижения риска при вложении средств в научные исследования и разработки.
10. Управление персоналом научных организаций.

Практическое занятие 3

Тема: Основные понятия эффективности инноваций. Финансирование инновационной деятельности

План ПЗ

1. Понятие эффективности инновационного проекта.
2. Система показателей и коэффициентов оценки эффективности инновационного проекта.
3. Раскрыть понятие показателей оценки инноваций. Как связаны чистый приведенный доход и внутренняя норма доходности?
4. Почему необходимо дисконтировать отдаленные во времени платежи и поступления?
5. Связан ли срок окупаемости с банковским процентом?
6. Сущность и этапы экспертизы инновационных проектов.
7. Почему необходимо использовать методы экспертных оценок при сравнении инвестиционных проектов?

8. Методы отбора инновационных проектов для реализации.
9. Структура источников финансирования инновационных программ.
10. Организационные формы и методы финансирования инновационных программ.

Тематика рефератов по дисциплине

1. Современный этап развития инновационных процессов в России.
 2. Опыт инновационной деятельности (положительный, отрицательный) российских предприятий.
 3. Опыт инновационной деятельности (положительный, отрицательный) иностранных компаний.
 4. Система целей инновационных процессов.
 5. Разработайте бизнес-план инновационного проекта на основе использования патента/ ноу-хау/ лицензии/ товарного знака/ франчайзинга.
 6. Разработайте бизнес-план инновационного проекта, относящегося к Вашей (выбранной) области деятельности.
 7. Разработайте план поэтапного финансирования инновационного проекта.
 8. Разработайте процедуру применения экспертных оценок при сравнении эффективности инновационных проектов.
 9. Разработайте систему информационного обеспечения инновационной деятельности на предприятии (структуру базы данных).
 10. Выбор инновационного проекта с применением множественного критерия эффективности по Паретто.
 11. Оценить возможные источники финансирования по доступности, цене, скорости привлечения финансовых средств.
 12. Риски в инновационной деятельности.
 13. Система комплексной оценки эффективности деятельности предприятия.
-
1. Основные участники проекта (руководитель, спонсор и заказчик проекта). Заинтересованные стороны в проекте и отношения между ними.
 2. Жизненный цикл проекта. Закономерности жизненного цикла проекта.
 3. Особенности различных фаз (этапов) инвестиционного проекта.
 4. Матричные (слабая, сбалансированная, сильная) структуры системы управления проектом. Плюсы и минусы структур.
 5. Управление интеграцией проекта.
 6. Управление содержанием проекта.
 7. Управление сроками проекта.
 8. Управление стоимостью проекта.
 9. Управление рисками проекта.
 10. Управление человеческими ресурсами проекта.
 11. Управление коммуникациями проекта.
 12. Управление снабжением проекта.
 13. Управление качеством проекта.
 14. Сетевая диаграмма проекта. Зависимости и ограничения между работами.
 15. Стоимостной анализ проекта.
 16. Состав системы управления проектами: методология управления проектами.
 17. Сущность и содержание экспертизы проекта.
 18. Информационное обеспечение управления проектами.
 19. Роли руководителя проекта: — интеграция и координация всех действий по исполнению проекта.
 20. Зарубежный опыт управления проектами.
 21. Методы оценки эффективности НИОКР и проекта в целом.
 22. Бизнес-план как разновидность социально-экономического проекта.

Тематика письменных (контрольных) работ

1. Причины возникновения кризисов в управлении предприятием.
2. Виды экономических кризисов и их особенности.
3. Процесс превращения нормально функционирующего бизнеса в банкрота.
4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
5. Институт банкротства в РФ.
6. Процедуры банкротства.
7. Особенности процедуры «Наблюдение».
8. Отличительные черты процедуры «Финансовое оздоровление».
9. Процедура «Внешнее управление».
10. Конкурсное производство.
11. Составление ликвидационного баланса.
12. Мировое соглашение.
13. Диагностика банкротства.
14. Анализ жизнеспособности предприятия.
15. Оценка финансового здоровья предприятия.
16. Система критериев оценки неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий.
17. План финансового оздоровления предприятия.
18. Модели оценки вероятности угрозы банкротства.
19. Организация бухгалтерского учета в процессе банкротства.
20. Формирование бухгалтерского баланса и отчетности на стадиях банкротства.
21. Стратегия и тактика антикризисного управления.
22. Антикризисная маркетинговая стратегия.
23. Антикризисная производственная стратегия.
24. Антикризисная кадровая / управленческая стратегия.
25. Антикризисная финансовая стратегия.
26. Реструктуризация предприятия (концепция).
27. Финансовая реструктуризация несостоятельных предприятий.
28. Оценка эффективности финансовой реструктуризации.
29. Реинжиниринг предприятия (случаи необходимости, основные этапы).
30. Оценка предприятия (бизнеса).
31. Отличия бухгалтерского от управленческого учета?
32. Переменные и постоянные затраты, их поведение в условиях изменения объема производства?
33. Как рассчитывается величина маржинального дохода?
34. Как определить зону финансовой безопасности или маржинальный порог рентабельности?
35. Назовите методы для определения критической точки (точки безубыточности) продаж
36. В чем сущность системы «директ – костинг»?
37. Как отражаются в учете операции в системе «директ – костинг»?
38. Назовите основные цели и задачи системы «стандарт – костинг»?
39. В чем сущность анализа по отклонениям?
40. Дайте определение бюджетирования
41. Основные методы калькулирования себестоимости продукции
42. Антикризисные инструменты управленческого учета
43. Состав операционных и финансовых бюджетов
44. Цели и задачи финансового анализа
45. Маржинальный доход
46. Бухгалтерская отчетность как информационная система
47. Анализ финансовой устойчивости

48. Оценка платежеспособности предприятия
49. Ликвидность баланса
50. Оценка кредитоспособности предприятия
51. Чистые активы акционерного общества
52. Анализ активов предприятия
53. Анализ источников финансовых ресурсов предприятия
54. Анализ оборотных средств
55. Анализ использования оборотного капитала
56. Эффективность использования основных фондов
57. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности
58. Факторный анализ финансовых результатов
59. Факторный анализ рентабельности
60. Эффект финансового рычага
61. Финансовый анализ
62. Анализ рентабельности капитала
63. Оценка окупаемости инвестиционных проектов
64. Критерии неудовлетворительной структуры баланса
65. Пользователи бухгалтерской отчетности
66. Состав годовой бухгалтерской отчетности

7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	1	Теория менеджмента. История управленческой мысли
		1	Теория менеджмента. Основы менеджмента
		2	Организационное поведение
		2*	Управление организационными изменениями
		2*	Управление развитием организации
		2*	Корпоративная социальная ответственность
		3	Государственный экзамен

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
ПК-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	1	Исследование систем управления
		1*	Управление организационными изменениями
		1*	Управление развитием организации

* - дополнительный этап освоения компетенции (дисциплина по выбору студента)

7.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
ОПК-2 (второй дополнительный этап)				
3.2*. – сущность, содержание и основные понятия антикризисного и инновационного менеджмента, а также процесса управления проектами; законодательную базу	Не знает	Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
У.2*. – выявлять симптомы кризисов в организации и разрабатывать мероприятия по выходу предприятия из кризиса; находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идею, оценивать технологические и продуктовые инновации	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Соответствует основным требованиям	Выполняет полностью правильно в соответствии со всеми требованиями
В.2*. – навыками проведения диагностики финансового состояния предприя-	Не владеет	Владеет отдельными навыками	Владеет основными навыками	Владеет необходимым арсеналом навыков в соответствии

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
тия и определения путей выхода из кризиса; методами внедрения технологических и продуктовых инноваций, оценки новых рыночных возможностей				со всеми требованиями
ПК-6 (первый дополнительный этап)				
3.1*. – теоретические основы и понятийный аппарат проектной деятельности, в т.ч. инновационной	Не знает	Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
У.1*. – анализировать процессы управления проектами на разных стадиях в целом и на уровне структурных элементов	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Соответствует основным требованиям	Выполняет полностью правильно в соответствии со всеми требованиями
В.1*. – навыками применения различного инструментария в проектной деятельности	Не владеет	Владеет отдельными навыками	Владеет основными навыками	Владеет необходимым арсеналом навыков в соответствии со всеми требованиями

7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОКП-2

1.Антикризисное управление – это управление ...

- а) которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий;
- б) несостоятельным предприятием;
- в) в условиях экономического кризиса.

2.Бенчмаркинг – это ...

- а) программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы, лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития;
- б) преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов;
- в) управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций.

3. Какой вид санации отменен в новой редакции «Федерального закона о банкротстве и несостоятельности»:

- а) досудебная санация;
- б) - судебная санация;
- в) - самостоятельная санация.

4. Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это

- а) кризис-менеджмент;
- б) антикризисное управление;
- в) стратегический менеджмент;
- г) реинжиниринг;
- д) риск-менеджмент.

5. Решение о признании должника банкротом выносит ...

- а) Арбитражный суд РФ;
- б) Собственник предприятия;
- в) Кредитор;
- г) Суды общей юрисдикции РФ.

6. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов – это ...

- а) отказ от выплаты кредиторской задолженности;
- б) временная отсрочка по уплате кредиторской задолженности;
- в) списание кредиторской задолженности в судебном порядке;
- г) реструктуризация кредиторской задолженности.

7. Процедуру внешнего управления можно вводить на 10 лет:

- а) да, для всех предприятий;
- б) да, для градообразующих предприятий и под гарантии органа местного самоуправления;
- в) да, если так решил внешний управляющий и собрание кредиторов;
- г) нет.

8. Факторинг позволяет ...

- а) ускорить оборачиваемость оборотных средств;
- б) получить дебиторскую задолженность в судебном порядке;
- в) списать дебиторскую задолженность.

9. Прямая санация предприятия – это ...

- а) прямое инвестирование в предприятие с целью погашения задолженности;
- б) изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности предприятия;

в) метод реструктуризации кредиторской задолженности, при котором в счет ее погашения кредитору передается имущество должника.

10. Заявление о взыскании дебиторской задолженности надо направлять в ...

- а) европейский суд по правам человека;
- в) конституционный суд РФ;
- г) суды общей юрисдикции;
- д) арбитражный суд РФ.

11. Мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений – это инновационный (ая) ... организации.

- а) климат;
- б) стратегия;
- в) политика;
- г) среда;
- д) потенциал.

12. Основная функция патента на инновацию — закрепляет за лицом, которому он выдан

- а) исключительное право на изобретение;
- б) право на получение авторского вознаграждения;
- в) исключительное право реализации изобретения в производстве.

13. Распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках и в новой финансово-экономической ситуации – это ... инноваций:

- а) маркетинг;
- б) диффузия;
- в) трансферт;
- г) продвижение.

14. Классификация продуктов с позиции инновационного менеджмента:

- а) простой продукт, сложный продукт;
- б) продукт потребительского назначения, продукт производственного назначения;
- в) продукты повседневного спроса, продукты особого спроса, продукты пассивного спроса.

15. Возможность диффузии инноваций определяется ...

- а) инвариантностью;
- б) трансфертом инноваций;
- в) инновационным потенциалом организации.

16. Особенности простого продукта

- а) создается трудом человека и не подвергается переделке после производства
- б) многократно переделывается в процессе его производства
- в) имеет однородный состав и создается в сельском хозяйстве, добывающей промышленности, текстильной промышленности

17. Инновационная среда организации складывается из инновационного потенциала и инновационного (ой) ...

- а) климата
- б) стратегии

- в) политики
- г) потенциала

18. Не бывает ... дебиторской задолженности.

- а) просроченной
- б) долгосрочной
- в) краткосрочной
- г) среднесрочной
- д) срочной
- е) текущей

19. Судебная процедура реструктуризации дебиторской задолженности начинается с:

- а) взыскания процентов за пользование чужими деньгами;
- б) признания задолженности должником;
- в) подачи искового заявления в суд;
- г) исполнения обязательств.

20. Срок исковой давности, установленный в РФ:

- а) 3 года;
- б) 1 год;
- в) 10 лет;
- г) 5 лет.

21. Ликвидация «проблемных зон» — это ...

- а) направления деятельности, которые приносят максимальные убытки;
- б) филиальная сеть предприятия;
- в) те направления деятельности предприятия, которые занимают наибольшее внимание руководства предприятия;
- г) новые инвестиционные проекты.

22. По формуле $T_{хр} = \text{дисконт} / (\text{стоимость финансовых средств} + \text{стоимость хранения})$ рассчитывается ...

- а) ожидаемый период накопления запасов
- б) ожидаемый период потребления запасов
- в) стоимость запасов

23. План внешнего управления – это процедура, направленная на ...

- а) восстановление платежеспособности предприятия без отстранения бывшего руководства предприятия от занимаемой должности;
- б) восстановление платежеспособности предприятия с отстранением бывшего руководства предприятия от занимаемой должности;
- в) ликвидацию предприятия должника.

24. Ликвидность это

- а) способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной;
- б) способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства;
- в) процедура предшествующая продаже предприятия;
- г) способность хозяйствующего субъекта к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счёт имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов.

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-6

1. Проект – это ...

- а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;
- б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией;
- в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
- г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели.

2. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры:

- а) матричная
- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная.

3. Цель проекта – это ...

- а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- б) направления и основные принципы осуществления проекта
- в) получение прибыли
- г) причина существования проекта

4. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- а) санкционирование начала проекта
- б) утверждение сводного плана
- в) окончание проектных работ
- г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки

5. Стратегия проекта – это ...

- а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- б) направления и основные принципы осуществления проекта
- в) получение прибыли
- г) причина существования проекта

6. Управление, которое призвано поддерживать и сохранять стабильные условия в организации:

- а) функциональное
- б) Стратегическое
- в) Операционное
- г) инновационное

7. Целевая ориентация программы на достижение конечных результатов – это ...

- а) обеспеченность

- б) системность
- в) Комплексность
- г) целенаправленность
- д) приоритетность

8. Разработка всей совокупности мер, необходимых для реализации проекта – это ... приоритетность:

- а) целенаправленность;
- б) комплексность;
- в) обеспеченность;
- г) системность.

9. Соответствие частных целей (подцелей) генеральной цели – это ...

- а) комплексность
- б) целенаправленность
- в) системность
- г) обеспеченность
- д) приоритетность

10. Цель операционной инноватики:

- а) обслуживать текущие краткосрочные цели организации
- б) решать глобальные цели организации
- в) исследовать новые технологии и информационные ресурсы
- г) исследовать факторы, влияющие на организацию

11. Физические лица, выступающие в качестве инвесторов рискованных проектов – это ...

- а) вольные сотрудники
- б) «деловые ангелы»
- в) предприниматели
- г) научно-технические привратники

12. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;
- б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
- в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
- г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

13. Основным результатом стадии разработки проекта:

- а) сводный план осуществления проекта
- б) концепция проекта
- в) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
- г) инженерная проектная документация

14. Диаграмма Ганта – это ...

- а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами;
- б) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;
- в) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;

- г) дерево ресурсов проекта;
- д) организационная структура команды проекта.

15. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...

- а) формирования концепции проекта;
- б) формирования сводного плана проекта;
- в) осуществления всех запланированных проектных работ;
- г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта.

16. . Метод освоенного объема позволяет ...

- а) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта;
- б) оптимизировать сроки выполнения проекта;
- в) определить продолжительность отдельных работ проекта;
- г) освоить максимальный объем бюджетных средств.

17. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- а) санкционирование начала проекта;
- б) утверждение сводного плана;
- в) осуществление проектных работ и достижение проектных целей;
- г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки.

18. План проекта – это:

- а) скоординированное выполнение взаимосвязанных действий из различных функциональных областей для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений;
- б) набор характеристик проекта, содержащих сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ;
- в) зависимость между работами проектами, при которой предшествующая работа должна закончиться до того, как последующая работа может начаться;
- г) управление коммуникациями инновационного проекта.

19. Жизненный цикл проекта – это:

- а) набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется потребностями контроля организаций, участвующих в проекте;
- б) совокупность процессов, обеспечивающих своевременные сбор, накопление, распространение, хранение и последующее использование информации проекта;
- в) разработка документального представления и подтверждения предметной области, которые включают обоснование проекта, основные результаты, цели и задачи проекта;
- г) иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта.

20. Структурная декомпозиция работ – это:

- а) иерархическая структуризация только работ проекта;
- б) структура элементов проекта: продукты, услуги, пакеты работ;
- в) сетевое представление проекта;
- г) календарный план.

Перечень вопросов к экзамену

1. Причины кризиса на предприятии (внутренние).
2. Система управления финансовым оздоровлением экономики РФ.
3. Экономическое содержание понятия «банкротство».
4. Процесс санации предприятия.
5. Отличие антикризисного менеджмента от общего менеджмента.
6. Уровень управления, регулируемый «Законом о несостоятельности».
7. Мониторинг антикризисного управления предприятием.
8. Внешние признаки банкротства предприятия.
9. Основные элементы антикризисной процедуры.
10. Основные предпосылки неплатежеспособности предприятия.
11. Виды обязательств, характерные для предприятия.
12. Структура баланса предприятия (Европейская модель).
13. Экономическое содержание коэффициента текущей ликвидности.
14. Основные показатели эффективности деятельности предприятия.
15. Финансовые показатели диагностики финансовой устойчивости.
16. Основные права и обязанности арбитражного управляющего.
17. Главные задачи периода наблюдения.
18. Особенности периода внешнего управления.
19. Задачи конкурсного производства.
20. Основные виды анализа финансового состояния предприятия.
21. Показатели рентабельности.
22. Оценка степени приближения банкротства.
23. Возможные пути выхода из кризисной ситуации.
24. Зарубежные модели прогнозирования банкротства.
25. Роль инновационного предпринимательства в рыночной экономике. Инновации и инновационные процессы.
26. Цели и основные направления инновационного менеджмента.
27. Роль науки в осуществлении инноваций.
28. Инновационный менеджмент в системе социально-экономических наук.
29. Классификация инноваций.
30. Факторы влияния на инновационные процессы.
31. Жизненный цикл инноваций.
32. Экономические циклы Кондратьева М.Д. Научно-техническое прогнозирование развития продукта.
33. Цели и задачи разработки и внедрения инноваций.
34. Понятия научных исследований и разработок.
35. Структура, этапы инновационного процесса, их характеристики.
36. Приёмы инновационного менеджмента.
37. Организационные формы инновационного процесса.
38. Особенности инноваций на малых предприятиях.
39. Инновационное предпринимательство. Маркетинг инноваций. Рынок инновационной продукции.
40. Конкурентоспособность предприятия и нововведения. Раскрыть понятие инновационного потенциала.
41. Понятие инновационного проекта. Его состав и содержание.
42. Методы поиска инновационных идей.
43. Прогнозирование инноваций. Типы прогнозов.
44. Планирование нововведений на предприятии. Календарный план, сетевые методы.
45. Программно-целевое планирование.
46. Понятие менеджмент-рисков. Классификация рисков.

47. Методы снижения риска при вложении средств в научные исследования и разработки.
48. Управление персоналом научных организаций.
49. Понятие эффективности инновационного проекта.
50. Система показателей и коэффициентов оценки эффективности инновационного проекта.
51. Показатели оценки рисков.
52. Сущность и этапы экспертизы инновационных проектов.
53. Методы отбора инновационных проектов для реализации.
54. Методы контроля за инновационной деятельностью.
55. Особенности финансирования научно-исследовательского процесса.
56. Структура источников финансирования инновационных программ.
57. Организационные формы финансирования инновационных программ.
58. Система бюджетного финансирования. Формы кредитования.
59. Международное финансирование.
60. Система информации в инновационном менеджменте.
61. Понятие интеллектуальной собственности, патента, ноу-хау, товарного знака, лицензии.
62. Правовые и экономические основы приобретения, использования, защиты.
63. Понятие и способы расчёта паушального платежа, роялти.
64. Основные нормативно-правовые и законодательные акты, регулирующие инновационную деятельность, охрану прав интеллектуальной собственности.
65. Структура, закономерности развития исследований и разработок в РФ.
66. Организационный и финансовый механизм инновационной деятельности в США, странах Западной Европы, Японии.
67. Важнейшие факторы успеха организации управления инновационными процессами в Японии.
68. Охарактеризовать основные направления применения прогрессивного зарубежного опыта в российских условиях.
69. Признаки, присущие проектам.
70. Классификация проектов. Содержание каждого типа проектов.
71. Миссия, цель и задачи проекта.
72. Внешняя среда и ее влияние на разработку и реализацию проекта.
73. Жизненный цикл проекта. Фазы проекта.
74. Роли участников проекта.
75. Организационные структуры управления проектом.
76. Структуризация проекта и ее основные составляющие.
77. Основные методы управления проектами, их предназначение и сущность.
78. Ресурсы, используемые при управлении проектом.
79. Подсистемы управления проектом, их особенности.
80. Дайте понятие процесса. Виды процессов при управлении проектом.
81. Оценка жизнеспособности проекта: коммерческая, бюджетная эффективность.
82. Экспертиза проекта. Методы экспертизы, разновидности экспертизы. Оценочные значения результатов экспертизы.
83. Экологическая экспертиза: виды и принципы.
84. Оценка эффективности проекта: виды эффектов и их показатели.
85. Основные финансовые критерии оценки эффективности проекта.
86. Назначение, содержание и этапы контроля реализации проекта.
87. Методы снижения рисков при реализации проекта.
88. Организационные формы работы над проектом существуют в настоящее время.
89. Управления временем проекта.
90. Характеристика проектных рисков и меры по их снижению.

7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-2

1. Сущность оперативного анализа заключается в том, что он:

А. Призван быстро давать объективную оценку складывающимся хозяйственным ситуациям с выполнением заданий по управляемым объектам; своевременно выявлять и измерять влияние решающих факторов на отклонение от программы развития; вскрывать причины и резервы с целью принятия оптимального решения.

Б. Устанавливает единые формы бухгалтерской отчетности, приближенные к международным стандартам. Является основой принятия решений по регулированию производства.

В. Призван классифицировать виды экономической информации по формам движения, направлению движения. Экспериментирует хозяйственной ситуацией, применяет стандартные решения.

Г. Что он отвечает за нематериальные активы, основное производство, а также за товары с акцизами. Используется на всех уровнях управления коммерческой деятельностью.

2. По приведенным данным сделать вывод об обеспеченности предприятия собственными и приравненными к ним средствами.

Показатель	На начало года	На конец года	Изменения на конец года
Собственные оборотные и приравненные к ним средства			
баланс	1166,9	1306,2	+139,2
норматив	1180	1240	+60
Отклонение баланса от норматива	-13,1	+66,2	+79,3

А. Обеспеченность предприятия собственными оборотными и приравненными к ним средствами характеризует устойчивость финансового состояния и свидетельствует о том, что в этой организации нет финансовых затруднений и нарушений платежной дисциплины.

Б. Обеспеченность предприятия собственными оборотными и приравненными к ним средствами характеризует неустойчивость финансового состояния и свидетельствует о том, что в этой организации есть финансовые затруднения и нарушения платежной дисциплины.

В. Обеспеченность предприятия собственными оборотными и приравненными к ним средствами характеризует неустойчивость финансового состояния, и свидетельствует о том, что в этой организации есть финансовые затруднения, но нет нарушений платежной дисциплины.

Г. Обеспеченность предприятия собственными оборотными и приравненными к ним средствами характеризует устойчивость финансового состояния но вместе с тем свидетельствует о том, что в этой организации есть финансовые затруднения.

3. При оценки кризиса управления с использованием качественной кризис-прогнозной методики А-счёта (Аргенти), общая сумма составила 18, это говорит о том что

А. предприятие обанкротиться в течение ближайших 5 лет;

Б. предприятие не обанкротиться в течение ближайших 5 лет;

В. при использовании данной методики вывод о банкротстве сделать нельзя.

4. При каком значении силы воздействия операционного рычага степень предпринимательского риска будет минимальной:

- А. 9,4;
- Б. 12,4;
- В. 7,1.

5. Определить коэффициент текущей ликвидности, если оборотные средства – 850 млн. рублей, краткосрочные пассивы – 400 млн. рублей

- А. 450 млн. рублей;
- Б. 2,125;
- В. 0,889.

6. За последние пять лет уровень рентабельности на планируемую продукцию по аналогичную продукцию предприятия составил 5%; 10%; 7%; 6%; 8%;, а планируемый уровень рентабельности – 11% Рассчитать стандартное отклонение и определить на сколько рискован данный проект.

- А. (+-) 0,9; степень риска невысокая;
- Б. (+-) 1,7; проект достаточно рисковый;
- В. (+-)0,9; проект рисковый;
- Г. (+-) 4,7; степень риска невысокая.

7. Определить полный экономический результат проекта, если общая прибыль составляет 16000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 4000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 4500 у.е., потребности в инвестициях - 12000 у.е.

- А. 12500 у.е.
- Б. 12000 у.е.
- В. 9000 у.е.
- Г. 17000 у.е.

8. Определить величину запаса финансовой прочности, если фактическая выручка от продажи – 4200 тыс. руб., постоянные расходы – 200 тыс. руб., доля маржинальной прибыли в сумме выручки от продаж – 10%:

- А. 2200 тыс. руб.
- Б. 4000тыс.руб.
- В. 420 тыс. руб.

9. Прибыль от продаж продукции для обеспечения рентабельности активов предприятия на уровне 15%, при выручке от продаж – 10000 тыс. руб. и коэффициенте оборачиваемости капитала – 1,5 должна быть:

- А. 1500 тыс. руб.;
- Б. 2250 тыс. руб.;
- В. 2000 тыс. руб.

10. По данным отчётности предприятия определить коэффициент ликвидности

Показатель	Значение, млн. руб.
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	60

Дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев	360
Запасы и прочие оборотные активы	900
Краткосрочные пассивы	600

- А. 0,7;
Б. 0,3;
В. 0,1;
Г. 2,2;
Д. 1,5.

Задача 1

Сделать отчёт о финансовом состоянии предприятия.

Статьи баланса	ед.	Прибыль	
Дебиторская задолженность дочерней фирмы	50	Готовая продукция	200
Расчётный счёт в банке	100	Краткосрочные кредиты банка	100
Валютный счёт в банке	100	Арендная плата за 5 лет вперёд	100
Программный продукт для ЭВМ	200	Добавочный капитал	50
Расчёты с кредиторами	300	Фонды социальной сферы	100
Производственные запасы и МБП	300	Объём продаж	717
Уставный капитал	300	Среднесписочная численность	35

Задача 2

Выбрать наиболее целесообразный вариант инновационного проекта, если годовой объем выпуска составляет 80 тыс. штук изделий, себестоимость выпуска одного изделия при варианте 1 – 365 руб. при варианте 2 – 405 руб. Дополнительные затраты составят 400 тыс. руб. Отраслевой нормативный коэффициент – 0,15

Задача 3

Инновационный проект осуществляется тремя фирмами и двумя банками. Финансовое участие государства сводится к получению налогов. На некотором шаге денежные потоки описываются следующими данными

№п/п	Наименование элемента денежного потока	Значение
1	Выручка от реализации (с НДС, акцизами и пошлинами)	+2100 единицы
2	Производственные затраты (с НДС за материальные затраты)	-600 единиц
3	Налоги, получаемые государством	-500 единиц
4	Поток фирмы 1 (фирма получает деньги на этом шаге)	-600 единицы
5	Поток фирмы 2 (фирма получает деньги на этом шаге)	-700 единиц
6	Поток фирмы 3 (фирма вкладывает деньги на этом шаге)	+700 единиц
7	Поток банка 1 (получение банком процентов)	-100 единиц
8	Поток банка 2 (выдача банком займов)	+300 единиц

Хватит ли средств для осуществления проекта на заданном этапе?

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ
УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-6**

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» распространяется:

- А. на все юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями;
- Б. все коммерческие и некоммерческие организации и казенные предприятия;
- В. на все юридические лица, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций.

2. Фирма находится в условиях спада спроса на продукцию и угрозы банкротства. В результате стратегического анализа на планируемый период 3 года были сформированы четыре стратегии, требующие крупных инвестиций. Фирма может инвестировать только в одну из них. В результате изучения стратегий и рыночного окружения были получены следующие данные, характеризующие связь прибыли со стратегией и условиями внешней среды:

Стратегия бизнеса	S1(уход основного конкурента с рынка)	S2 (изменение потребностей)	S3 (приход новых конкурентов)
V1 приобретение и запуск новых технологий	160	-90	145
V2 реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы	400	-370	110
V3 выпуск нового продукта	220	190	-170
V4 реорганизация сети сбыта	380	-120	85

Выбрать стратегию на основе критерия минимизации риска потерь прибыли

- А. стратегия V1
- Б. стратегия V2
- В. стратегия V3
- Г. стратегия V4

3. Коэффициент текущей ликвидности равен 0,9 Это говорит о

- А. нерациональной структуре капитала.
- Б. высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.
- В. Данное значение является нормальным.

4. Коэффициент текущей ликвидности равен 3. Предприятию следует

- А. улучшить доступ к краткосрочному кредитованию
- Б. сократить кредиторскую задолженность
- В. снизить оборотные активы

5. Общий коэффициент покрытия равен 2.

- А. Данное значение является нормальным
- Б. Говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

В. свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

6. Стоит ли принять инновационный проект, если доходов, дисконтированных на момент начала реализации проекта составили 20 млн. рублей, а первоначальные инвестиции – 21 млн. рублей.

А. стоит принять

Б. принимать не стоит

7. Стоит ли выбирать проект, если дополнительные капитальные затраты составят 17 млн. руб., а себестоимость изготовления продукции в результате внедрения проекта снизиться на 5 млн. руб. отраслевой нормативный коэффициент составляет 0,15

А. да

Б. нет

8. Коэффициент финансовой независимости равен 1

А. возможен прирост активов, приобретенных в долг

Б. финансовая устойчивость организации падает

В. если кредиторы одновременно потребуют погасить обязательства компания не сможет расплатиться

Г. финансовая устойчивость организации растёт

9. Показатель кредитоспособности компании равен 0, это означает

А. риск банкротства в ближайшие один-два года составляет 50%.

Б. допустимо предложить компании отсрочку платежа

В. предприятие финансово устойчиво.

10. Оценить рентабельность от реализации проекта, если прибыль составляет 50 млн. рублей, а затраты 625 млн. руб.

А. проект стоит внедрять

Б. проект не стоит внедрять

Задача 1

Выбрать наименее рисковый инновационный проект

Проект	Прибыль, ден.ед.	Число случаев, n	Общее число случаев, N	Доля вероятности, P _i
А	15	7	30	
	30	11	30	
	35	6	30	
	-20	4	30	
	-40	2	30	
Б	65			0.2
	45			0.4
	20			0.1
	-15			0.2
	-25			0.1
В	50	10	60	
	30	15	60	
	15	20	60	
	-10	10	60	
	-20	5	60	

Задача 2

Провести оценку эффективности двух инвестиционных проектов А и Б по критерию IRR, по которым требуются одинаковые первоначальные затраты в 50000 рублей. Предполагаются различные во времени следующие потоки по годам.

Года	1	2	3	4	5	6
Проект А	1000	20000	20000	10000	?	?
Проект Б	10000	10000	10000	20000	30000	30000

Предполагаемая норма доходности 10%.

Задача 3

По проекту производственное предприятие планирует выпуск продукции различной модификации –А1; А2; А3. Приемлемый диапазон производства составляет – от 100000 до300000 штук. Вся продукция в течении одного месяца реализуется. Данные о расходах и доходах приведены в таблице

Показатели	А1	А2	А3
1. Объем реализации шт.	95 000	140 000	55 000
2. Переменные расход на единицу продукции, руб.	28	36	51
3. Цена реализации единицы продукции, руб.	46	61	64

Постоянные расходы, руб.

3 400 000

Сколько единиц продукции каждой модификации необходимо произвести и реализовать, что бы получить запланированную прибыль.

Задача 4

Построить сетевую диаграмму. Определить критический путь и резервы времени работ.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, дни
А	-	5
Б	-	4
В	А	6
Г	Б	3
Д	В;Г	8
Е	В	5

7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-2

КЕЙС 1

В компанию F специализирующуюся на предоставлении услуг общественного питания пришёл новый руководитель. Одним из подразделений является кафе "А", которое собственник считает не рентабельным и планирует его продать. Новый руководитель не хочет торопиться с принятием решения о продаже точки питания пока не убедится в рентабельности кафе и необходимости его продажи так как предполагает, что данная точка питания является основным источником доходов компании.

Руководитель планирует провести аудит данного предприятия чтобы получить более полное представление о структуре бизнеса, его рентабельности и потенциальных воз-

возможностях. Для анализа ситуации, главный бухгалтер компании предоставляет следующую информацию:

Средний чек в кафе "А" составляет 250 рублей. Кафе имеет хорошую проходимость и в среднем за день его посещают до 600 человек. Остаток сырья после снятия инвентаризации на начало месяца составил 400 000 рублей. В течение месяца поступило сырья на 750 000 рублей. Остаток сырья после инвентаризации на конец месяца составил 380 000 рублей. Затраты на закупку упаковки (тары) составили 85 000 рублей. Транспортные расходы за месяц 125 000 рублей. Прочие затраты 45 000 рублей. Фонд оплаты труда в текущем месяце составил 720 000 рублей.

За месяц кафе работало 21 день.

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ

Посчитайте выручку кафе

Определите производственную себестоимость за рассматриваемый

Посчитайте прибыль

Какова рентабельность предприятия?

КЕЙС 2

Сергей является собственником небольшой организации, оказывающей экспедиционные услуги своему давнему партнеру. В 2017 году Сергей решил диверсифицировать свой бизнес, для этого он неоднократно посещал всевозможные выставки и ярмарки франшиз. Идеи были разными: от открытия кофейни, организаций детских праздников, организации частного детского сада, организации частной школы дзюдо и кружка макраме. Помощь пришла от куда не ждали, позвонил старый друг и предложил поучаствовать в двух проектах: - торговля охлажденным мясом (оптом); - торговля сыром (оптом). Участие предполагало: участием в финансах 50% и активным поиском рынков сбыта. При первоначальных расчетах Сергей понял, что может тут не только заработать, но и развить бизнес. Изначально Сергею были интересны 2 проекта, но финансов для вложений не хватало на оба проекта и с сбытом получалось только с сыром (к тому же рынок сыра ему показался более сбалансированным). Опасение также вызывало, что Сергей никогда не имел дело с продуктами с коротким сроком годности.

Сергей отказаться от второго проекта, но друг его заверил, что сбыт уже сам нашёл. Тогда у Сергея встал вопрос поиска финансирования на новые проекты (в один из проектов друг не впускал, только в два). Варианты были следующие:

1. Взять денег у знакомого, но не в долг, а как инвестиции в проект (знакомый хотел 70% прибыли Сергея с этого проекта, до окончания проекта);
2. Взять кредит в банке.

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ

Какие риски при первом варианте?

Какие риски при втором варианте?

Не поспешил ли Сергей с своим желанием участвовать в двух новых проектах?

КЕЙС 3

У компании, работающей на рынке электрооборудования уже более 10 лет, начались проблемы с притоком денег.

Сначала, примерно за полгода (вторая половина 2016), сменилась команда менеджеров продаж. В связи со спецификой рынка менеджерам необходимо 2-3 месяца на обучение. Так как менялись они постепенно, новые люди должны были бы к этому времени уже научиться и торговать в полную силу. Но нет, портфель заказов уменьшается, приток денег тоже. Мотивация менеджеров построена как оклад (1/3 заработка) и % с притока денег (2/3 заработка).

Компания производит собственную продукцию только под конкретного заказчика при условии заключенного договора или гарантийного письма от постоянных покупате-

лей, условия оплаты 50% при заключении договора, 50% через 30 дней после отгрузки. Остатков готовой продукции на складе нет. В связи с тем, что некоторые договора заключены на комплекс работ, включающий кроме производства еще и монтаж, то сумма договора увеличивается, а сроки сдачи удлиняются. То есть вложенные в производство оборудования деньги нельзя получить до полного выполнения всех работ, которые часто зависят не только от компании.

Так как компания не только производит свою продукцию, но и перепродает несколько номенклатур известных заводов, накопился склад, завезенный в расчете на прежний уровень продаж. Товарный кредит поставщика составляет месяц, по его истечении компания вынуждена рассчитываться кредитными средствами. Соответственно чем дольше стоит на складе единица товара, тем больше процентов компания платит банку. В среднем склад стоит уже 4 месяца, кредит взят под 13%. Финансисты не разрешают торговому отделу продавать данные товары с рентабельностью продаж ниже 8%, так как уже отданный банку процент составляет 4,3%. Однако продажи не идут, себестоимость растет, конкуренты снижают цены и отдел продаж разводит руками, мол, ничего продать не можем, так как большие цены, никто не берет.

Плюс к этому у застройщиков - основных потребителей продукции, тоже настал кризис, платить они не хотят, просят длительные отсрочки и так и норовят рассчитаться квартирами по завышенным ценам, которые сейчас можно продать только с большим убытком для компании.

По товарным кредитам у поставщиков заканчиваются сроки и растет просроченная сумма задолженности.

Имущество компании заложено под кредит, обеспечивающий 90% оборотных средств.

РЕШИТЕ КЕЙС

- Как мотивировать отдел продаж продавать лучше, больше и быстрее?
- Какие меры можно предпринять для ускорения получения денег по заказам, включающим производство и монтаж?
 - Как обосновать необходимость снижения цен на складские позиции для ускорения продажи товаров с финансовой точки зрения?
 - Какие еще меры можно предпринять для получения денег или привлечения дополнительных оборотных средств не ухудшая финансовую устойчивость компании?

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-6

КЕЙС 1

Крупная промышленная корпорация А на протяжении нескольких лет реализует проект трансформации бизнес процессов.

Изначальные параметры проекта:

1.Руководитель - финансовый директор Корпорации Борис.

2.Проектная команда - Дирекция по трансформации во главе с Владимиром в подчинении Бориса, с привлечением проектной команды из бизнеса, ИТ специалистов из бизнеса и внешних консультантов и аудиторов.

3.Цели проекта:

- описать и оптимизировать все бизнес процессы корпорации (целевые БП), согласовать с ключевыми директорами;

- настроить корпоративное программное обеспечение в соответствии с целевыми БП.

- реализовать целевые БП сначала на пилотных предприятиях корпорации А, затем тиражировать на все предприятия корпорации, внедрить корпоративное ПО;

- иметь действующую модель БП и инструменты по внедрению для быстрой адаптации новых Активов на развивающемся рынке (корпорация развивалась на протяжении нескольких лет, в результате активной деятельности по М&А).

4. Реализованные шаги:

В течение нескольких лет (2013-2016 г.г.) были пройдены следующие этапы:

- Согласован с наблюдательным советом корпорации как часть стратегии развития бизнеса и одобрен устав/план проекта, зафиксированы цели и сроки;
- Созданы рабочие группы по согласованию целевых БП;
- Привлечены Аудиторы (из большой тройки), их рекомендации были заложены в основу целевых БП;
- Разработаны и согласованы целевые БП;
- Совместно с внешним подрядчиком настроено корпоративное ПО;
- Целевые БП были реализованы на 4-х крупных пилотных предприятиях, после чего были тиражированы еще на 4 предприятия Корпорации (установлено корпоративное ПО) что составляет примерно 40% от всех предприятий Корпорации.

В 2015 году ситуация в бизнесе (внешняя и внутренняя) существенно поменялась:

1. Разразился военный конфликт в регионе присутствия корпорации, потеря контроля над частью бизнеса;
2. Мировые цены на продукцию, выпускаемую Корпорацией А существенно снизились, в отрасли наблюдается затяжной кризис;
3. Борис, Владимир и основная часть руководства проекта и ключевых директоров от бизнеса покинули компанию;
4. Руководство Корпорации приняло решение о официальном закрытии проекта и выведении оставшейся части проекта в отдельное предприятие Б (входит в Корпорацию), по сути являющееся единым центром обслуживания.
5. Руководить проектной командой назначили Григория.
6. Основные функции - поддержка существующих решений и дальнейшее тиражирование целевых БП на предприятия корпорации А, в случае если руководство примет такое решение.

Первые шаги, которые предпринял Григорий:

1. Предпринял попытки наладить контакты с директорами Корпорации по вопросам дальнейшего их курирования целевых БП;
2. Объявил о переориентации службы на поддержку а не на развитие, привел в соответствие орг. структуру;
3. Согласовал с директорами Корпорации, что теперь проекты по тиражированию или развитию финансируются за счет заказчика, которым может выступать как Предприятие, так и директора Корпорации;
4. Поручил подчиненным подготовить проект развития ИТ функции корпорации, основные КРІ директорам для дальнейшего согласования с Наблюдательным Советом.

Данные подходы вызвали следующий эффект:

1. Новые директора Корпорации отказываются или саботируют кураторство над разработанными ранее целевыми БП, т.к. имеют более приоритетные задачи и предпочитают работать вне разработанного ПО;
2. Директора новых Активов скептически смотрят на тиражирование целевых БП, т.к. они противоречат существующим, привычным БП, нет особого желания тратить бюджеты на данный проект;
3. Большая часть сотрудников проектной команды покинула компанию;
4. Разработанные проекты стратегии не были согласованы наб.советом, т.к. не прошли согласование директором по ИТ Корпорации;
5. Все чаще предприятия и директора корпорации озвучивают что целевые БП не актуальны, поступает много жалоб и противоречивых требований в сторону Проекта;

6. Авторитет участников проекта упал - бизнес не воспринимает их как основных реформаторов, тем более что они уже не являются сотрудниками управляющей компании.

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ

- Насколько верными были решения руководства Корпорации о дальнейшем развитии проекта с учетом ситуации? Укажите плюсы и минусы перевода проекта в другую организацию.
- Эффективны ли были первые шаги Григория?
- Укажите сильные/вынужденные стороны решений либо ошибки.
- Какие направления развития проекта трансформации бизнеса будет оптимальным с учетом сложившейся ситуации?

КЕЙС 2

Вы директор небольшой туроператорской компании. Вашим основным и наиболее прибыльным направлением деятельности является страна ОАЭ. Поскольку высокий туристический сезон в ОАЭ продолжается с октября по март, то за эти полгода Ваша компания зарабатывает необходимое количество денежных средств для существования в период низкого сезона, т.к. конкурентные цены по летним направлениям представить на рынке не может. В январе этого года уровень продаж туров в ОАЭ намного превысил показатели трех предыдущих лет, поэтому Вы решили вложить полученную прибыль в смену Вашего программного туристического комплекса «Мастер-Тур», которым Вы пользуетесь уже около 10 лет, на недавно появившийся на рынке многообещающий программный комплекс «Само-Тур». Оплатив стоимость программы и ее годового обслуживания, Вы разработали и запустили проект полного перехода на новую программу в течение 2 месяцев. Целью проекта является увеличение уровня продаж с помощью замены уже существующего автоматического подбора туров он-лайн на более современный и технологический (решающим пунктом в принятии решения в пользу «Само-Тура» стало наличие в нем системы автоматической актуализации авиабилетов он-лайн).

Спустя 4 месяца Ваша компания все еще полностью не перешла на «Само-Тур», и стали возникать следующие проблемы:

- сотрудникам не нравится новая программа, она совершенно не похожа на ту, в которой они работали 10 лет, Вам приходится выслушивать недовольные отзывы, процесс адаптации проходит очень медленно; устав от жалоб и нежелания сотрудников обучаться, Вы вводите тестирования по работе в новой программе и сопутствующие им штрафы;

- уже в процессе работы в новой программе, обнаружилось отсутствие множества необходимых для работы функций, которые имелись в «Мастер-Туре», за каждую новую доработку придется заплатить;

- с переходом на новую систему он-лайн бронирования продажи туров в ОАЭ практически полностью исчезли (клиенты по привычке заходят на страницу со старым подбором туров, баннеры на главной странице сайта действия не возымели), Вы лишились текущего заработка, а все деньги, заработанные в высокий сезон, ушли на оплату новой программы;

- система автоматической актуализации авиабилетов, ради которой Вы сменили программу, все еще не заработала, специалисты «Само-Тура» не могут дать четкого ответа о планируемых сроках ее запуска.

Уже началось лето, а значит и самый низкий и неприбыльный сезон в ОАЭ, а Ваши продажи упали почти до нуля, опытные сотрудники начинают увольняться, не выдержав эмоциональной обстановки и угроз штрафов. Программа «Само-Тур» полностью не удовлетворяет Вашим нуждам, а денег на доработки нет и не будет до октября. Отказаться от нее Вы также не можете, т.к. вложили в нее немалые средства и сделали предоплату за обслуживание на год вперед. Вам необходимо восстановить тот небольшой уровень продаж,

который Вы имеете в низкий сезон, иначе придется максимально сокращать штат сотрудников.

РЕШИТЕ КЕЙС

Оглядываясь назад, как Вы думаете, какие ошибки Вы совершили на стадии планирования проекта по смене программного комплекса? Каким образом их можно было избежать?

Какие действия Вам необходимо предпринять в качестве директора компании, чтобы сгладить процесс адаптации сотрудников к новой программе?

Каковы Ваши дальнейшие шаги для выхода из сложившейся ситуации?

КЕЙС 3

Объектом данного кейса есть десятилетний бизнес, который оказывает услуги в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса. Формат уникален за счет месторасположения в центре города и одновременно на берегу реки – большая собственная территория, собственный благоустроенный пляж, открытый бассейн, большой ресторан с открытой площадкой. Гостиничные номера рассредоточены по территории. За последние два года появилось несколько объектов-конкурентов, выросли платежи за земельный участок, как результат показатели финансовой деятельности начали снижаться. Собственник поставил менеджменту задачу проанализировать деятельность бизнеса, рынок и предложить варианты повышения эффективности бизнеса.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что необходимо уплотнить земельный участок для увеличения отдачи от его использования и хорошим вариантом есть расширение гостиничного фонда. Директор по маркетингу подтвердил, что гостиница в данном формате будет пользоваться спросом, причем, как в холодное, так и теплое время года.

На совете директоров было принято решение о строительстве гостиничных номеров на свободной территории. Был сделан бизнес-план, согласно которому IRR проекта равна 18 %.

Теперь необходимо ТОП менеджменту выполнить анализ рисков проекта и принять решение об источниках финансирования проекта, для чего финансовый директор должен подготовить аналитический отчет к следующему совещанию для принятия окончательного решения.

РЕШИТЕ КЕЙС

Какие показатели используются для оценки эффективности инвестиционных проектов в сфере гостиничного бизнеса?

Какие источники рисков были выявлены в ходе применения базового алгоритма идентификации рисков? К чему могут привести рискованные ситуации, в соответствии с выявленными источниками? Назовите 2 внешних и два внутренних риска, наиболее значимых с Вашей точки зрения.

Какие виды воздействия на определенные Вами риски целесообразно применить в соответствии со стандартом ISO?

Какой способ финансирования проекта будет приемлем для собственника с учетом анализа рисков и видов воздействия на риски?

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Уровень сформированности компетенций ОПК-2 (второй дополнительный этап) и ПК-6 (первый дополнительный) оценивается в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерче-

ской организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;

- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение домашних заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;

- письменная контрольная работа – максимум 10 баллов (если две работы – максимум по 5 баллов за каждую).

Промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Управление развитием организации» проводится в форме экзамена.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе экзамена – 50 баллов. Сумма баллов на экзамене складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном экзамене ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения
Вписан верный ответ – 2 балла

Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на экзамене

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1
	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2

	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

Шкала оценивания стандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
ИТОГО:				10

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
ИТОГО:				20

При выставлении экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе экзамена.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.6 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Экзамен

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
52-69 баллов	Удовлетворительно
51 балл и ниже	Неудовлетворительно

Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 51 балл и ниже компетенция (компетенции) не сформированы	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 52-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения
--	--	--	---

вана		(компетенций)	компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

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

8.1. Основная литература

1. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление, Учебник [Электронный ресурс] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=114722
2. Беляев А. А., Коротков Э. М. Антикризисное управление. Учебник. [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=114721
3. Инновационный менеджмент: учебник [Электронный ресурс] / под ред. В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 392 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=119436
4. Шаймиева, Э.Ш. Инновационный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Э.Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань: Познание, 2014. - 132 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 109.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=257830
5. Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 364 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=115012
6. Вылегжанина, А.О. Мультипроектное управление и системы проектного управления [Электронный ресурс] / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 160 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=365143
7. Беликова, И.П. Управление проектами: краткий курс лекций / И.П. Беликова; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 80 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=277473
8. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Р. Ньютон; под ред. М. Савина; пер. А. Кириченко. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 180 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=81655

8.2. Дополнительная литература

1. Рыбкина М.В. Антикризисное управление предприятием: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс], - Ульяновск: УлГТУ, 2014

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=363214

2. Абросимов И.Д. Антикризисное управление, Учебно-методическое пособие [Электронный ресурс], - М.: ООО "Компания ДЕВВЕД", 2012.

3. Загаданов, Р.М. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России [Электронный ресурс] / Р.М. Загаданов. - М.: Лаборатория книги, 2012.

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=140244

4. Беликова, И.П. Инновационный менеджмент : краткий курс лекций [Электронный ресурс] / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 76 с.

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=277471

5. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент. Учебник. [Электронный ресурс] /М.: Дашков и Ко, 2013. – 220с.

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135036&sr=1>

6. Сергеева, Е.А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики : учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.А. Сергеева, А.С. Брысаев ; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань : Издательство КНИТУ, 2013. - 215 с.

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=270287

4. Гушин, А.Н. Методы управления проектами: инфографика: учебное пособие [Электронный ресурс] / А.Н. Гушин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 313 с.

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=73805

5. Управление проектом: учебное пособие / В.В. Володин, Ф.Б. Лобанов, Т.В. Алексеева и др. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - 96 с.

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=252967

6. Романова М.В. Управление проектами, Учебное пособие, - М.: ИНФРА-М, 2014.

7. Троицкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами. Учебник. [Электронный ресурс] /М.: Финансы и статистика, 2011. – 302 с.

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=86093

Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации 12 декабря 1993 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.94 N 51-ФЗ
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.96 N 14-ФЗ
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.98 N 146-ФЗ
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ
6. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.02 N 138-ФЗ
7. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.02 N 95-ФЗ
8. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.98 N 145-ФЗ
9. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации от 30.04.99 N 81-ФЗ
10. Кодекс административного судопроизводства РФ от 08.03.15 N 21-ФЗ

11. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью"
12. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"
13. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)"

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. abercade.ru- сайт Интернет-ресурсов для профессиональных финансистов, обозначен как «Финансы в Интернете», содержит большое количество материалов периодики, глоссарий финансиста, глоссарий инвестора финансовых отчетов организаций.
2. askeri.ru - сайт института профессиональных управляющих Аскери.
3. biblioclub.ru
4. buh.ru - сайт интернет-ресурсов для бухгалтеров. На сайте представлена необходимая современному бухгалтеру информация: новости учета, налогообложения и автоматизации, статьи по актуальным вопросам антикризисной политики организации, бюджетному и бухгалтерскому учету, налогообложению, отчетности, МСФО, анализу бухгалтерской информации, автоматизации учета и арбитражной практике.
5. buhgalteria.ru - сайт информационно-аналитического электронного издания «Бухгалтерия.ru». На сайте представлены все самые свежие новости бухгалтерского учета, аудита, налогообложения.
6. consultant.ru - сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс».
7. dom.odaran.com
8. elibrary.ru. – Научная электронная библиотека.
9. encyclopedia.ru - Мир энциклопедий.
10. garant.ru – Информационно-правовой портал ГАРАНТ.
11. hist.msu.ru/ER/index.html – Библиотека электронных ресурсов МГУ им. М.В. Ломоносова.
12. ict.edu.ru – портал "Информационно-коммуникационные технологии в образовании".
13. Idealibrary.com
14. iot.ru – портал Информационных образовательных технологий.
15. iteam.ru. – Технологии корпоративного управления.
16. kodeks.ru – официальный сайт информационно-правового консорциума «Кодекс».
17. minfin.ru – Министерство финансов РФ.
18. orldbank.org/research
19. papers.ssm.com
20. real-options.com
21. stplan.ru. – Стратегическое управление и планирование.

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows.
2. Пакет офисных программ Microsoft Office.
3. Антивирусные программы.
4. Программы-архиваторы.
5. Электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса.

6. Базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления.

7. Электронный библиотечный фонд (каталог).

Также используется программное обеспечение электронного ресурса сайта ИМЭС, включая картотеку ИМЭС, систему тестирования Moodle, а также сетевую версию АСУ «Спрут».

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн», Консультант плюс, виртуальные справочные службы, Библиотеки, англоязычные ресурсы и порталы по экономике.

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

Подготовка к лекциям

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

Подготовка к практическим занятиям

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

Работа с литературой

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки – это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

Самостоятельная работа

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для усвоения последующих разделов.

Работа с Интернет-источниками

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти до-

полнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом⁵.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

Написанию рефератов:

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями.

⁵ Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по аналогичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связей и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми

текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Оформление реферата обычно содержит 18±3 страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

Наименование	Формат
Формат бумаги	A4
Шрифт	Times New Roman, размер (кегель) 14
Междустрочный интервал	1,5
Поля: слева/справа/сверху/снизу	3/1,5/2/2
Сноски (шрифт)	Times New Roman, размер 10
Номер страницы	1,2,3 n

Критерии оценки реферата:

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

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

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «**Управление развитием организации**» используются аудитории для проведения занятий лекционного типа, в том числе с набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля) и аудитории для проведения занятий семинарского типа.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины:

№ п/п	Вид и наименование оборудования	Вид занятий	Краткая характеристика
1.	Мультимедийные средства	Лекционные, практические и семинарские занятия	Демонстрация с ПК электронных презентаций, документов Word, электронных таблиц
2.	Учебно-наглядные пособия	Практические занятия	Иллюстрационный и раздаточный материал

Все вышеперечисленные объекты должны соответствовать действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности.

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры

менеджмента

Протокол №6 от 22 июня 2017 г.

Авторы: А.В. Дрыночкин, Г.Е. Железнова