

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный институт культуры**

**УТВЕРЖДЕНО:  
Председатель УМС  
Факультета МАИС  
Ю.В. Кот**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.02.02**

**«Антикризисное управление»**

**Направление подготовки: 42.03.01 Реклама и связи с общественностью**

**Профиль подготовки: Реклама и связи с общественностью в коммерческой сфере**

**Квалификация выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная**

### **1. Цели и задачи освоения дисциплины:**

Целью изучения дисциплины «Кризис-менеджмент» является формирование у студентов современных представлений в области антикризисного управления, а также получение знаний, необходимых для практического решения стратегических и тактических задач в области антикризисного управления организации с целью повышения ее конкурентоспособности.

**Задачами изучения дисциплины являются:**

- изучение основных принципов и категорий антикризисного управления;
- получение знаний, позволяющих формировать антикризисную инновационную политику организации;
- освоение современных подходов к практическим основам разработки, внедрения и контроля системы управления рисками;
- формирование представления о современных концепциях антикризисного управления организацией.

### **2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы (ОПОП ВО)**

Для изучения данного курса необходимы знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплин общегуманитарного цикла: «Организация коммуникаций в социальных сетях», «Медиапланирование», «Основы предпринимательства», «Реклама и связи с общественностью в экономике», «Внутрикорпоративные коммуникации», «Организация работы структур по рекламе», «Кампании в связях с общественностью», «Событийные коммуникации».

Дисциплина закладывает основы для изучения специальных дисциплин, а именно: «Преддипломная практика», «Государственная итоговая аттестация».

### **3. Требования к результатам освоения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины «Кризис-менеджмент» направлен на формирование у студентов компетенций:

#### **ПК-2 Осуществление профессиональной деятельности в области рекламы и связей с общественностью в коммерческой сфере**

Способен осуществлять профессиональные функции в области рекламы и связей с общественностью в коммерческой сфере

**Знать:** организацию рекламной деятельности и связей с общественностью в коммерческой; технологии и инструменты продвижения в коммерческой сфере

**Уметь:** создавать и продвигать рекламные проекты и проекты по связям с общественностью с учетом специфики сферы; применять технологии работы с различными целевыми аудиториями

**Владеть:** методами исследования и анализа современного рынка и тенденций его развития; технологиями продвижения товаров и услуг.

#### **ПК-3 Участие в разработке и реализации индивидуального и (или) коллективного проекта в сфере рекламы и связей с общественностью**

Способен осуществлять проектную деятельность в сфере рекламы и связей с общественностью в соответствии с поставленными проблемами, целями задачами.

**Знать:** типовые алгоритмы проектов и кампаний в сфере рекламы и связей с общественностью; Виды основных документов по сопровождению проекта в сфере рекламы и связей с общественностью; Основы планирования рекламной кампании или кампании по связям с общественностью

**Уметь:** составлять основные документы по сопровождению проекта в сфере рекламы и связей с общественностью; понимать результаты исследований для планирования рекламной кампании или кампании по связям с общественностью.

**Владеть:** реализацией типовых алгоритмов проектов и кампаний в сфере рекламы и связей с общественностью; навыками составления документов по сопровождению проекта в сфере рекламы и связей с общественностью; навыками использования исследований для планирования рекламной кампании или кампании по связям с общественностью

#### **ПК-4 Организация процесса создания коммуникационного продукта**

Способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий

**Знать:** состав функций линейного менеджера по рекламе и связям с общественностью; основы тактического планирования мероприятий в области рекламы и связей с общественностью; основы коммуникационной стратегии; основы организации внутренних коммуникаций; основные виды мероприятий по формированию корпоративной культуры и идентичности

**Уметь:** выполнять функции линейного менеджера в рамках текущей деятельности коммуникационного или рекламного отдела и (или) отдела по рекламе и связям с общественностью в учреждении социокультурной сферы; планировать тактические мероприятия в рамках реализации коммуникационной стратегии

**Владеть:** владеть навыками организации внутренних коммуникаций и мероприятий по формированию корпоративной идентичности и корпоративной культуры.

#### **4. Структура и содержание дисциплины «Кризис-менеджмент»**

Общая трудоемкость составляет 2 зачетных единицы - 72 часа.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов дисциплины, которые освещаются в основном на проблемном уровне.

Практические (семинарские) занятия предполагают работу каждого студента по групповому или индивидуальному заданию и личные презентации перед группой.

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного ознакомления студента с определенными разделами курса по рекомендованной литературе.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы или 72 часа.

Таблица 2

Виды учебной деятельности	Всего	Семестр
		8
Контактная работа обучающихся	26	26
в том числе:		
Занятия лекционного типа	10	10
Занятия семинарского типа	6	6
Индивидуальные и другие виды занятий		
Групповые консультации	10	10
Самостоятельная работа	46	46
Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	зачет	зачет
Общая трудоемкость час	72	72
з.е.	2	2

- для заочной формы обучения:

Таблица 3

Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
		8	9
Контактная работа обучающихся	10	2	8
в том числе:			
Занятия лекционного типа	8	2	4
Занятия семинарского типа	2		4
Индивидуальные и другие виды занятий			
Групповые консультации			
Самостоятельная работа	58	34	24
Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Зачет	-	Зачет 4
Общая трудоемкость час	72	36	36
з.е.	2	1	1

### Дневная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы и трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)
				Всего	Аудиторные занятия			Самостоятельная работа	
					Лекции	Семинарск , практические	П/г, М/г, инд.		
1	Понятия и категории антикризисного управления	7	1	4	1	1	-	3	Презентация
2	Комплексный механизм антикризисного управления. Стратегические основы управления рисками	7	2	4	1	1	-	2	Презентация Мозговой штурм
3	Экономические циклы. Типология кризисного состояния экономических систем	7	3	4	1	1	-	3	Доклады Дискуссия
4	Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков	7	4	4	1	1	-	3	Доклады Дискуссия
5	Природа риска и его содержание. Классификация рисков	7	5	4	-	1	-	2	Презентация Мозговой штурм
6	Идентификация и анализ рисков в деятельности организации	7	6	4	-	1	-	2	Семинар-тренинг
7	Методы и программа управления рисками	7	7	4	1	1		3	Разработка программы
8	Диагностика финансового состояния организации	7	8	4	-	1	-	3	Семинар-тренинг
9	Финансовые коэффициенты. Классификация, расчет и анализ	7	9	4	-	1	-	2	Семинар-тренинг
10	Антикризисная инновационная политика организации	7	10	4	1	1	-	2	Рубежный контроль
11	Стратегия и тактика антикризисного управления	7	11	4	1	1	-	3	Рассмотрение конкретных примеров

12	Восприятие нововведений как фактор их эффективности	7	12	4	1	1	-	2	Анализ ситуаций
13	Повышение эффективности предпринимательской деятельности	7	13	4	-			2	Анализ ситуаций
14	Причины банкротства и способы его предупреждения	7	14	4	-	1	-	2	Доклады Дискуссия
15	Повышение эффективности работы персонала организации	7	15	4	1	1	-	3	Анализ ситуаций
16	Обязательства в хозяйственных правоотношениях. Признаки несостоятельности	7	16	4	-	1	-	3	Презентация
17	Процедуры банкротства	7	17	4	1	1	-	3	Доклады Анализ ситуации
18	Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками	7	18	4	-	0		3	Тестирование
	<b>Аттестация по дисциплине</b>								<b>Зачет 4</b>
	<b>Итого</b>	7		72	10	16	0	46	

### ***Содержание дисциплины***

#### ***Тема 1. Понятия и категории антикризисного управления.***

Понятие и типы антикризисного управления. Возможная динамика платежеспособности организации. Жизненный цикл организации. Раннее антикризисное управление. Опережающее антикризисное управление. Антикризисное управление в период несостоятельности. Антикризисное управление в период банкротства. Оценка особенностей научно-технического развития организации на различных стадиях ее жизненного цикла. Побудительные причины нового этапа развития на каждой стадии жизненного цикла. Механизм антикризисного управления как сложная категория. Дифференциация объекта антикризисного управления. Понятие производственного левериджа. Цели антикризисного управления. Согласование объекта управления и целей управления. Согласование критериев, факторов, методов и ресурсов управления.

#### ***Тема 2. Комплексный механизм антикризисного управления. Стратегические основы управления рисками.***

Состав комплексного механизма антикризисного управления. Системный характер комплексного механизма антикризисного управления. Принципы формирования комплексного механизма. Мотивационный механизм антикризисного управления. Экономический механизм антикризисного управления. Организационный механизм антикризисного управления. Правовой механизм антикризисного управления. Механизм стратегического антикризисного управления.

#### ***Тема 3. Экономические циклы. Типология кризисного состояния экономических систем.***

Волны и фазы деловой активности. Фазы жизненного цикла фирмы в концепции Бостонской консалтинговой группы. Экономические циклы на макро- и микроуровне. Циклы Н.Д. Кондратьева. Циклы Кузнецца. Циклы Джаглера. Циклы Китчина.

Классификация экономических кризисов. Типы кризисов с позиций теории регуляции. Типы кризисов, выделяемые Р. Буайе. Кризисное состояние экономических систем, рассматриваемое с позиций системологии. Оценка квазистабильного состояния систем. Классификация переходных периодов и критерии переходного периода.

#### ***Тема 4. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков.***

Сущность экономического кризиса. Причины экономических кризисов. Модель процесса вхождения в кризис мега- и макросистем. Устойчивость экономических систем: сущность и содержание. Виды устойчивости. Адаптивность систем. Параметры устойчивости системы. Устойчивость хозяйственных организаций при наличии угрозы катастроф (кризисов). Классификация организаций в зависимости от реакции на кризисную ситуацию (предложенная Г.Б. Клейнером). Факторы, влияющие на деловую активность на мега- и макроуровне. Современные мегатенденции в России. Пути и средства государственного регулирования кризисных ситуаций.

#### ***Тема 5. Природа риска и его содержание. Классификация рисков.***

Сущность понятия риска. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Учет риска и неопределенности. Информационный и оценочный подход в разделении риска и неопределенности. Объективное и субъективное понимание риска. Структурные характеристики риска. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску). Степень взаимодействия рисков. Экономические риски. Понятие риска в предпринимательстве. Источники рисков. Угрозы, опасности и риск. Баланс между риском и доходностью. Степень риска экономической деятельности. Группы факторов, влияющих на степень риска. Информация о риске. Банковские риски. Страховые риски.

#### ***Тема 6. Идентификация и анализ рисков в деятельности организации.***

Содержание и этапы идентификации и анализа рисков. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками. Полезность информации. Эффективность управления рисками. Доступность информации. Достоверность информации. Рефлексивные игры. Потенциалы участников рефлексивных игр и шансы на успех. Внешние и внутренние источники информации. Информационные системы. Визуализация рисков. Концепция приемлемого риска. Пороговые значения риска. Рисковый капитал.

#### ***Тема 7. Методы и программа управления рисками.***

Методы трансформации рисков. Отказ от риска. Снижение вероятности ущерба или предотвращения убытка. Уменьшение размера убытков. Разделение риска (дифференциация и дублирование). Аутсорсинг риска. Методы финансирования рисков. Покрытие убытка из текущего дохода. Покрытие убытка из резервов. Покрытие убытка за счет использования займа. Покрытие убытка на основе самострахования. Покрытие убытка на основе страхования. Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Покрытие убытка за счет поддержки государственных и (или) муниципальных органов. Покрытие убытка спонсором. Программа управления рисками. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками. Структура информации в программе по управлению рисками. Информация по особенностям системы управления рисками.

Информация по процедурам управления рисками и пороговым значениям. Информация по убыткам. Информация о методах управления рисками. Информация по методам оценки финансовых возможностей предотвращения и борьбы с рисками. Информация об оценке эффективности использования методов управления рисками. Информация по методам оценки эффективности программы управления рисками.

#### **Тема 8. Диагностика финансового состояния организации.**

Ранние сигналы зарождения кризиса. Формальные и неформальные критерии ухудшения финансового состояния организации. Формы бухгалтерской отчетности, используемые для диагностики финансового состояния организации. Федеральный закон № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете». Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99). Приказ Минфина РФ «О формах бухгалтерской отчетности организаций». Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (№ 34н).

#### **Тема 9. Финансовые коэффициенты. Классификация, расчет и анализ.**

Показатели, используемые для целей финансового анализа организации. Коэффициенты ликвидности. Коэффициенты устойчивости финансового состояния организации. Коэффициенты деловой активности. Коэффициенты рентабельности (прибыльности). Расчет и анализ данных показателей. Нормативные (рекомендуемые) значения показателей. Структура капитала и финансовый леверидж.

#### **Тема 10. Антикризисная инновационная политика организации.**

Предпринимательские реакции и их влияние на приоритетность задач развития организации. Формирование стратегий научно-технического развития на уровне организации. Стратегии воздействия новых технологий на труд и структуру трудовых ресурсов. Внутренние и внешние мотивы нововведений. Мотивы творчества. Мотивы престижа. Мотивы преодоления внутренних проблем фирмы. Мотивы хозяйствования. Возможные причины сопротивления персонала организации нововведениям.

#### **Тема 11. Стратегия и тактика антикризисного управления.**

Роль стратегий в антикризисном управлении. Классификация стратегий. Глобальные стратегии. Корпоративные (портфельные) стратегии. Функциональные стратегии. Разработка антикризисной стратегии организации. Формирование портфеля стратегий. Методы финансовой оценки стратегических планов. Организация осуществления антикризисной стратегии. Технологии управления изменениями в организации.

#### **Тема 12. Восприятие нововведений как фактор их эффективности.**

Измерение нововведений. Система факторов восприимчивости к нововведениям. Общесистемная восприимчивость. Методика изучения степени восприятия нововведения персоналом. Мотивационная модель распространения новшеств. Сущность внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации восприятия нововведений. Влияние состояния мотивационного комплекса труда и его изменений на восприимчивость к нововведениям. Влияние на восприятие нововведений мотивов

инженерного творчества. Характер восприятия нововведений в зависимости от предпочтительности мотивов конкуренции и кооперации. Внедрение социально ориентированных нововведений. Бенчмаркинг.

### ***Тема 13. Повышение эффективности предпринимательской деятельности.***

Критерии предприятия предпринимательского типа. Степень предпринимательского поведения управленческого персонала организации. Конкуренция. Оценка степени неравенства между лидирующими на рынке субъектами. Интенсивность конкуренции на различных стадиях жизненного цикла спроса. Выбор эффективной стратегии конкуренции на товарном рынке.

### ***Тема 14. Причины банкротства и способы его предупреждения.***

Основные причины ухудшения финансового состояния организации. Коэффициент утраты платежеспособности. Основные меры, направленные на оздоровление, которые организации могут принимать самостоятельно. Выбор приоритетных направлений обновления и повышения отдачи факторов производства. Формирование рациональной структуры ассортимента продукции (работ, услуг). Роль организационного и социального потенциалов организации в ее оздоровлении. Конкурентный статус фирмы и выбор стратегических позиций на рынке. Роль маркетинга в антикризисном управлении. Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта.

### ***Тема 15. Повышение эффективности работы персонала организации.***

Кадровая политика и кадровый потенциал организации. Параметры, обеспечивающие рациональность кадровой политики организации. Преодоление субъективности в восприятии целей деятельности организации. Классификация факторов, влияющих на кадровую политику организации. Повышение кадрового потенциала предприятия. Анализ лояльности работников организации. Мотивация труда. Резервы повышения работоспособности человека. Управленческое обследование сильных и слабых сторон персонала. Целенаправленное формирование профессиональных качеств и навыков специалистов (руководителей).

### ***Тема 16. Обязательства в хозяйственных правоотношениях. Признаки несостоятельности.***

Обязательственное право в хозяйственных правоотношениях. Нормы и институты обязательственного права. Исполнение обязательств. Обеспечение исполнения обязательств: неустойка, залог, удержание имущества должника, поручительство, банковская гарантия, задаток. Ответственность за нарушение обязательств. Прекращение обязательств. Сделка и договор как основа хозяйственных обязательств. Классификация сделок и коммерческое представительство. Последствия недействительности сделки. Определение способности организации выполнять свои долгосрочные обязательства. Признаки несостоятельности (банкротства), установленные российским законодательством.

### ***Тема 17. Процедуры банкротства.***



Досудебные меры финансового оздоровления организации, предусмотренные российским законодательством. Основные задачи проведения процедур банкротства. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение. Права и обязанности арбитражных управляющих на различных этапах рассмотрения дела о банкротстве должника.

#### **Тема 18. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками.**

Мониторинг управления рисками. Определение показателей. Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Сравнение реального состояния параметров контроля с их желательным состоянием. Оценка результатов сравнения и принятие решения по корректировке. Взаимосвязь отчетности и контроля в процессе управления рисками. Предварительный контроль. Текущий контроль. Итоговый контроль.

### **ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К НИМ**

#### **Тема 1. Формирование комплексного механизма антикризисного управления**

*Цель:* обсудить особенности формирования экономического, мотивационного и организационного механизмов антикризисного управления в организации.

*Форма проведения:* презентация, мозговой штурм.

##### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Механизм антикризисного управления как сложная категория.
2. Принципы формирования комплексного механизма управления.
3. Состав мотивационного механизма антикризисного управления. Какую роль играет в нем мотивация выживания?
4. Состав экономического механизма антикризисного управления. Какие элементы этого механизма находятся под воздействием мотивации выживания?
5. Состав организационного механизма антикризисного управления. Какие элементы этого механизма приобретают большую значимость в условиях кризиса?

#### **Тема 2. Волны и фазы деловой активности организации. Переходный период в системах**

*Цель:* рассмотреть цикличность развития организации и классификацию переходных периодов. Определить критерии переходного периода.

*Форма проведения:* обсуждение докладов.

##### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Фазы жизненного цикла организации. На какой фазе появляется угроза нарушения стабильности функционирования организации?
2. Какие показатели следует использовать в качестве критериев переходного периода? Определение значений этих показателей.
3. Классификация переходных периодов.

#### **Тема 3. Причины экономических кризисов глазами известных ученых-экономистов**

*Цель:* обсудить основные высказывания известных экономистов о причинах экономических кризисов разных периодов.

*Форма проведения:* обсуждение докладов.

##### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. К. Маркс о причинах экономических кризисов.

2. Ф.А. Хайек о причинах экономических кризисов.
3. Й. Шумпетер о причинах экономических кризисов.
4. Дж.М. Кейнс о причинах экономических кризисов.
5. Дж. Сорос о причинах экономических кризисов.

#### **Тема 4. Место и роль рисков в предпринимательской деятельности**

*Цель:* обсудить понятийный аппарат и риски в предпринимательской деятельности.

Обсудить критерии классификации рисков.

*Форма проведения:* презентация, мозговой штурм.

##### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Структурные характеристики риска.
2. Экономические риски.
3. Степень риска предпринимательской деятельности.
4. Критерии классификации по характеристике опасности, подверженности риску, уязвимости.
5. Критерии классификации по характеристике взаимодействия с другими рисками, имеющейся информации о риске, величине расходов (издержек) на предупреждение или ликвидацию нежелательных событий.

#### **Тема 5. Идентификация и анализ рисков**

*Цель:* провести на конкретном примере идентификацию и анализ рисков в деятельности организации.

*Форма проведения:* семинар -тренинг.

##### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Информационная составляющая идентификации и анализа риска.
2. Применение основных методов оценки риска.

#### **Тема 6. Методы и программа управления рисками**

*Цель:* обсудить методы управления рисками. Разработать проект программы управления рисками.

*Форма проведения:* разработка проекта программы.

##### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Методы трансформации рисков.
2. Методы финансирования рисков.
3. Руководство по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками.
4. Структура информации в руководстве по управлению рисками.

#### **Тема 7. Информационная база для анализа финансового состояния организации**

*Цель:* ознакомиться с источниками информации, необходимой для проведения анализа финансового состояния организации.

*Форма проведения:* семинар-тренинг.

##### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99).
2. Приказ Минфина РФ № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций».
3. Годовая и промежуточная бухгалтерская отчетность конкретной организации.
4. Данные текущего учета и внешняя информация, необходимые для анализа финансового состояния организации.

### **Тема 8. Сводный обзор основных финансовых коэффициентов**

*Цель:* освоить расчет и анализ основных финансовых коэффициентов, необходимых для выявления слабых сторон организации и определения возможности повышения ее финансовой устойчивости.

*Форма проведения:* семинар-тренинг.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Основные показатели ликвидности и их расчет.
2. Расчет коэффициентов устойчивости.
3. Оценка структуры баланса организации.
4. Оценка качества управления активами.
5. Показатели рентабельности и их расчет.
6. Нормативные и среднеотраслевые значения показателей. Методика анализа финансовых коэффициентов.

### **Тема 9. Роль научно-технического развития организации в антикризисном управлении**

*Цель:* показать необходимость научно-технического развития организации для повышения ее конкурентоспособности и финансовой стабильности.

*Форма проведения:* круглый стол.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Причины снижения конкурентоспособности организации.
2. Формирование стратегии научно-технического развития на уровне организации.
3. Использование научно-технического потенциала внешней среды организации.
4. Шансы на успех в конкуренции при рефлексивном взаимодействии сторон.
5. Алгоритм реализации принципов развития организации.

### **Тема 10. Антикризисная стратегия организации**

*Цель:* обсудить разработку и реализацию антикризисной стратегии организации.

*Форма проведения:* рассмотрение конкретных примеров.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов?
2. Методика разработки стратегической программы антикризисного управления.
3. Особенности в стратегии и тактике антикризисного управления.
4. Факторы, которые необходимо учитывать при разработке антикризисной программы.

### **Тема 11. Восприимчивость нововведений организацией**

*Цель:* выявить влияние параметров восприятия нововведений на их эффективность.

*Форма проведения:* анализ ситуаций.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Общесистемная восприимчивость нововведений организацией.
2. Параметры, влияющие на восприятие нововведений персоналом.
3. Мотивационная модель восприятия нововведений персоналом.
4. Причины возникновения рисков неэффективности нововведений.

### **Тема 12. Предпринимательское поведение управленческого персонала организации**

*Цель:* показать роль используемого стиля поведения управленцев в антикризисном управлении организацией.

*Форма проведения:* анализ ситуаций.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Сравнение характеристик деятельности организаций приростного и предпринимательского типов.
2. Определение степени предпринимательского поведения управленческого персонала организации.
3. Выбор стратегии конкуренции в зависимости от факторов конкуренции.

**Тема 13. Выявление причин несостоятельности организации**

*Цель:* выявление предпосылок банкротства и ознакомление с основными мерами, направленными на оздоровление, которые организации могут принимать самостоятельно.

*Форма проведения:* обсуждение докладов.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Основные причины ухудшения финансового состояния организации на разных стадиях ее развития.
2. Методика определения экономической эффективности деятельности организации.
3. Определение организационного потенциала организации.
4. Определение конкурентного статуса организации.

**Тема 14. Факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала организации**

*Цель:* рассмотреть причины снижения эффективности деятельности работников организации и возможные мероприятия по повышению эффективности деятельности персонала.

*Форма проведения:* анализ ситуаций.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Рациональность кадровой политики организации.
2. Объективное и субъективное представление руководством организации и трудовым коллективом генетических связей в системе целей деятельности организации.
3. Зависимость кадрового потенциала организации от лояльности ее работников.
4. Мотивация труда и эффективность деятельности персонала.

**Тема 15. Выбор способа обеспечения исполнения обязательств**

*Цель:* рассмотреть возможные способы обеспечения исполнения обязательств и целесообразность выбора определенного способа в конкретной ситуации.

*Форма проведения:* презентация.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Способы обеспечения исполнения обязательств, предусмотренные законом или договором.
2. Классификация залога. Выбор предпочтительного вида залога.
3. Поручительство. Плюсы и минусы данного способа обеспечения исполнения обязательств.
4. Задаток как способ обеспечения договорных обязательств.

**Тема 16. Возможность восстановления платежеспособности организации во время проведения процедур банкротства**

*Цель:* рассмотреть возможность возврата долгов кредиторам и восстановления условий, необходимых для продолжения юридическим лицом его бизнеса.

*Форма проведения:* обсуждение докладов. Анализ ситуаций.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЙ**

1. Возможности восстановления платежеспособности должника во время процедуры «финансовое оздоровление».
2. Возможности восстановления платежеспособности должника во время процедуры «внешнее управление».
3. Основная цель процедуры «мировое соглашение».

### **Тема 17. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками**

*Цель:* обсудить основные этапы мониторинга, отчетности и контроля в процессе управления рисками.

*Форма проведения:* тематическая дискуссия.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

1. Мониторинг управления рисками.
2. Отчетность в процессе управления рисками.
3. Контроль в процессе управления рисками.

### **5. Образовательные технологии**

Изучение дисциплины «Кризис-менеджмент» подразумевает самостоятельную работу студентов по подготовке к занятиям, в том числе работу с учебным материалом (учебниками, учебными пособиями, методическими указаниями, специальной литературой).

Аудиторная работа предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (презентаций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, тренингов, подготовку докладов) с целью формирования и развития у студентов профессиональных навыков.

При освоении дисциплины используются следующие сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности бакалавров для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций.

Методы и формы активизации обучения	Виды учебной деятельности		
	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа студентов
Тренинги		х	
Раздаточный материал на лекциях и практических занятиях	х	х	
Анализ ситуаций		х	
Индивидуальное домашнее задание			х
Проблемное обучение	х	х	
Обучение на основе опыта	х	х	х
Метод презентаций	х	х	
Доклады		х	х
Дискуссия		х	

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекциях с использованием мультимедийных технологий – лекции проводятся в форме лекций-презентаций;

- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием *Internet*-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной учебной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении семинаров, контрольных работ, выполнения творческих заданий;
- использование инновационных методов обучения, таких как: тренинги, презентации, анализ ситуаций. Эти методы обучения позволяют моделировать реальную среду принятия решений и помогают выработать у студента практические навыки применения полученных знаний и изученных методик.

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

В качестве оценочных средств текущего контроля знаний выступают: проверка выполнения домашних заданий, устный опрос по контрольным вопросам и по темам практических занятий, тестирование, тематика докладов, задания для написания контрольных работ, вопросы для проведения рубежного контроля, вопросы к зачету и др.

### **6.1. Самостоятельная работа студентов**

#### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа направлена на закрепление материала лекции, стимуляцию познавательной активности студентов, формирование устойчивой мотивации на освоение программы курса и саморазвитие в избранной профессиональной деятельности. Она предполагает не только самостоятельное изучение рекомендованной литературы, но и творческий поиск информации для подготовки индивидуального задания, используя для этого все имеющиеся ресурсы.

Основная цель – получение знаний о деятельности конкретных организаций и предприятий в сфере антикризисного управления.

Самостоятельную работу для дополнительного (углубленного) освоения учебной дисциплины целесообразно осуществлять непосредственно перед проведением практического занятия по соответствующей теме. Тесты и задания для самостоятельной работы должны быть выполнены в письменном виде (с обязательным указанием фамилии, имени, отчества студента) и сданы преподавателю на соответствующем практическом занятии.

Самостоятельную проработку дополнительных источников по изучаемому разделу (теме) рекомендуется осуществлять сразу после изучения данного раздела (темы) на лекционных занятиях. Это позволит студенту затратить меньше времени на обработку материала и выделение из него полезной дополнительной информации.

Полученную в ходе самостоятельной работы дополнительную информацию по изучаемым темам дисциплины целесообразно вносить в соответствующий раздел конспекта лекций, чтобы лекционная тетрадь содержала одновременно две составляющие (лекционный материал и дополнительную информацию по теме).

Учебную литературу следует прочитывать несколько раз.

Первый раз – с карандашом в руке, выделяя в тексте основные понятия, их определения, классификации, разбор примеров и т.д. Второй раз – конспектируя литературу, детально разбирая наиболее важные фрагменты текста и добавляя на поля конспекта лекций.

Третий раз – спустя некоторое время, для закрепления материала.

При изучении дисциплины предусматривается выполнение презентаций индивидуальных домашних заданий, рекомендованных преподавателем конкретным студентам.

Самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом, способствует более глубокому усвоению изучаемого курса, позволяет формировать навыки информационно-эвристической и аналитической работы, а также ориентирует студентов на умение применять теоретические знания на практике.

#### **Технологическая карта самостоятельной работы**

Тема для самостоятельного изучения	Вид и содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1. Природа риска и его содержание. Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков	1. Изучить материал лекции по теме. 2. Подготовить ответы на вопросы семинара с использованием рекомендованной литературы. 3. Разобраться с основными терминами и определениями. 4. Подготовиться к опросу с использованием материалов лекции, основной, и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
2. Кризис-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками в организации	Подготовиться к обсуждению докладов и рефератов, к опросу с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
3. Идентификация и анализ риска в деятельности организации	Подготовиться к развернутой беседе с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
4. Методы и программа управления рисками	1. Изучить материал лекции по теме. 2. Подготовить ответы на вопросы семинара. 3. Разобраться в понятиях «методы управления риском», «программа управления риском». 4. Проанализировать особенности современных методов и программ управления риском. 5. Подготовить выступление о новых методах и программах управления риском. 6. Подготовиться к круглому столу с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
5. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками	Подготовиться к семинару-диспуту с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
6. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками	Подготовиться к опросу с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
7. Страхование и хеджирование рисков. Типичные ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления	1. Подготовить ответы на вопросы к практическому занятию. Особое внимание обратить на хеджирование рисков. 2. Подготовить индивидуальное задание. 3. Подготовиться к опросу с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
8. Кризисы в развитии организации. Основные черты антикризисного управления	Подготовиться к опросу с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	Вопросы и задания для самопроверки.
9. Диагностика кризисов в процессах управления	Подготовиться к обсуждению докладов и рефератов, опросу с использованием	Вопросы и задания для

	материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария	самопроверки.
10. Стратегия и тактика антикризисного управления	Подготовиться к семинару-коллоквиуму с использованием материалов лекции, основной и дополнительной литературы, глоссария.	Вопросы и задания для самопроверки.

## **6.2. Тематика и требования к содержанию и оформлению докладов, рефератов, эссе (рекомендуемый элемент)**

### **Требования, предъявляемые к написанию доклада**

На титульном листе следует указать название дисциплины, по которой выполняется работа, тему работы, фамилию, имя и отчество студента, номер группы, ученое звание и ФИО преподавателя.

Объем доклада должен составлять 5-8 страниц машинописного текста формата А4 (в зависимости от темы доклада). В конце работы необходимо привести список использованных источников.

### **Тематика докладов (рефератов)**

1. Эволюция взглядов на категории «кризис», «риск».
2. Предпосылки и факторы, предшествующие наступлению кризисных ситуаций.
3. Методы уклонения от риска и его компенсации.
4. Методы управления финансовыми рисками.
5. Способы снижения процентного и кредитного рисков.
6. Концепция рисковости стоимости.
7. Хеджирование рисков.
8. Статистические методы оценки риска.
9. Этапы управления рисками.
10. Общая характеристика информации, необходимой для управления рисками.
11. Идентификация и анализ рисков.
12. Меры по предотвращению неплатежеспособности (несостоятельности) коммерческих организаций.
13. Реструктуризация организации: подходы и решения.
14. Правовое регулирование отношений в сфере несостоятельности (банкротства).
15. Анализ результатов развития организации в условиях быстро меняющейся внешней среды.
16. Пути реструктуризации организации (фирмы) с учетом зарубежного опыта.
17. Взгляды экономистов на теорию циклов и кризисов.
18. Методы антикризисного регулирования экономики.
19. Зарубежная практика антикризисного управления.
20. Восприятие нововведения как фактор его эффективности.
21. Роль человеческого фактора в стабилизации функционирования организации.
22. Основные права и обязанности антикризисных управляющих.

## **6.3. Темы, в рамках которых проводится анализ ситуаций**

1. Причины, факторы и симптомы кризисного развития организации.
2. Анализ и оценка уровня риска.
3. Выбор инвестиционного портфеля в условиях неопределенности и риска.
4. Организация управления рисками на фирме.
5. Диагностика банкротства организации.
6. Основные стратегии вывода организации из кризиса.



## 7. Меры по восстановлению платежеспособности должника.

### **6.4. Тематика и содержание контрольных работ (рефератов)**

#### **1. Человеческий фактор в антикризисном управлении.**

План:

- 1) особенности системы управления персоналом в условиях кризиса;
- 2) механизмы конфликтологии в антикризисном управлении;
- 3) основные направления совершенствования мотивационной системы организации.

*Задача.*

В процессе проведения процедуры конкурсного производства арбитражный управляющий сформировал конкурсную массу в объеме 28 млн. руб. Требования кредиторов: бюджет – 15 млн. руб., Пенсионный фонд – 15 млн. руб., по зарплате трудового коллектива организации – 4 млн. руб., возмещение вреда жизни и здоровью работников – 6 млн. руб.

Распределите конкурсную массу между кредиторами.

#### **2. Теоретические основы антикризисного управления.**

План:

- 1) потребность и необходимость в антикризисном управлении;
- 2) содержание антикризисного управления;
- 3) проблематика и эффективность антикризисного управления.

#### **3. Государственное регулирование кризисных ситуаций.**

План:

- 1) роль государства в обеспечении устойчивого развития экономики;
- 2) методы государственного регулирования экономики;
- 3) формы воздействия государства на экономические системы.

*Задача.*

#### **4. Диагностика вероятности банкротства организации.**

План:

- 1) параметры, этапы и методы диагностики банкротства;
- 2) российская практика диагностики неплатежеспособности организации;
- 3) зарубежный опыт прогнозирования несостоятельности (банкротства) экономических систем.

*Задача.*

Два года назад группа инвесторов учредила общество с ограниченной ответственностью, которое производит товары народного потребления и приносит прибыль. Уставный капитал общества был образован в минимально допустимых размерах, поэтому инвесторы решили для запуска производства разместить между собой облигационный заем общества в сумме 5 млн руб. сроком на два года с годовым купонным доходом 28%.

В первый год функционирования нового производства условия налогообложения были таковы:

- \* ставка налога на прибыль предприятий и организаций – 35%;
- \* предельная ставка подоходного налога с физических лиц на доходы от инвестиций - 15%;
- \* доходы, полученные физическими лицами в виде процентов по вкладам и займам, подоходным налогом не облагались.

Во второй год порядок налогообложения прибыли предприятий и организаций не изменился. Доходы физических лиц от инвестиций, полученные не в виде дивидендов, стали облагаться в общеустановленном порядке (предельная ставка подоходного налога – 30%). В части процентов по вкладам и займам стал облагаться доход, превышающий уровень средневзвешенной ставки Банка России по кредитам на рефинансирование, увеличенной на три процентных пункта. С указанного превышения подоходный налог взимался по ставке 15%. Средневзвешенная ставка Банка России по кредитам на рефинансирование составила во второй год деятельности общества 22,5%.

Как изменилась текущая стоимость налогового прикрытия за два года функционирования общества?

### **5. Инструменты антикризисного управления.**

План:

- 1) антикризисное управление организацией;
- 2) антикризисный маркетинг;
- 3) оптимизация управления кадрами организации в условиях кризиса.

### **6. Механизмы антикризисного управления.**

План:

- 1) антикризисное управление рисками;
- 2) инвестиционная политика в антикризисном управлении;
- 3) инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.

### **7. Организация управления риском: необходимость, сущность и основные этапы.**

- 1) стратегия, тактика и функции управления рисками;

### **8. Принципы, методы анализа риска и принятия риск-решений.**

План:

- 1) общая характеристика принципов и методов анализа риска;
- 2) методические основы принятия риск-решений;
- 3) основные подходы к оценке меры риска.

*Задача.*

Производственная фирма решает использовать факторинг в следующей ситуации.

Продажа в кредит составляет 600 тыс. руб. в год, оборачиваемость дебиторской задолженности – 2 раза. Условия факторинговой компании:

- \* 20%-ный резерв дебиторской задолженности;
- \* комиссионные – 2,5% на среднюю дебиторскую задолженность, подлежащие оплате при приобретении дебиторской задолженности;
- \* 10% от дебиторской задолженности после вычисления комиссионных и резерва.

Подлежащие к оплате проценты уменьшают кредит.

Определить:

1. среднюю дебиторскую задолженность;
2. сколько получит фирма при использовании факторинга;
3. эффективную годовую стоимость факторинга.

### **6.5. Вопросы для рубежного контроля знаний**

1. Понятие и типы антикризисного управления.
2. Категории антикризисного управления.
3. Комплексный механизм антикризисного управления.

4. Понятия и математические инструменты финансового анализа.
5. Анализ финансового состояния предприятия.
6. Финансовые коэффициенты.
7. Структура капитала и финансовый левередж.
8. Предпринимательские реакции и их влияние на приоритетность задач технического развития.
9. Предпринимательские стратегии.
10. Восприятие нововведения производственной системой как фактор его эффективности.
11. Система факторов восприимчивости к нововведениям.
12. Общесистемная восприимчивость.
13. Восприимчивость технологической системы.
14. Восприимчивость организации к нововведениям.
15. Восприимчивость персонала. Мотивационная модель восприятия нововведений.
16. Критерии предприятия предпринимательского типа.
17. Стратегия конкуренции на товарном рынке.
18. Причины банкротства и способы его предупреждения.
19. Конкурентный статус фирмы.
20. Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта.
21. Искусство ведения переговоров.
22. Кадровая политика и кадровый потенциал предприятия.
23. Мотивация труда и хозяйствования.
24. Резервы повышения работоспособности человека.
25. Управленческое обследование сильных и слабых сторон персонала.

#### ***6.6. Вопросы к зачету***

1. Понятие и типы антикризисного управления.
2. Категории антикризисного управления.
3. Комплексный механизм антикризисного управления.
4. Понятия и математические инструменты финансового анализа.
5. Анализ финансового состояния предприятия.
6. Финансовые коэффициенты.
7. Структура капитала и финансовый левередж.
8. Предпринимательские реакции и их влияние на приоритетность задач технического развития.
9. Предпринимательские стратегии.
10. Восприятие нововведения производственной системой как фактор его эффективности.
11. Система факторов восприимчивости к нововведениям.
12. Общесистемная восприимчивость.
13. Восприимчивость технологической системы.
14. Восприимчивость организации к нововведениям.
15. Восприимчивость персонала. Мотивационная модель восприятия нововведений.
16. Критерии предприятия предпринимательского типа.
17. Стратегия конкуренции на товарном рынке.
18. Причины банкротства и способы его предупреждения.
19. Конкурентный статус фирмы.
20. Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта.
21. Искусство ведения переговоров.
22. Кадровая политика и кадровый потенциал предприятия.
23. Мотивация труда и хозяйствования.

24. Резервы повышения работоспособности человека.
25. Управленческое обследование сильных и слабых сторон персонала.
26. Целенаправленное формирование профессиональных качеств и навыков специалистов (руководителей).
27. Обязательства в хозяйственных правоотношениях.
28. Признаки несостоятельности (банкротства).
29. Участники дела о банкротстве.
30. Досудебные меры финансового оздоровления.
31. Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде.
32. Процедура банкротства.
33. Понятие и содержание категории «риск». Риск как форма проявления неопределенности.
34. Место и роль рисков в экономической деятельности организации. Степень риска экономической деятельности.
35. Критерии классификации рисков по характеристике опасности и по характеристике подверженности риску.
36. Критерии классификации рисков по характеристике уязвимости и по характеристике взаимодействия с другими рисками.
37. Критерии классификации рисков по характеристике имеющейся информации о риске и по величине риска.
38. Стратегия и этапы процесса управления рисками в организации.
39. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками.
40. Источники информации для идентификации риска.
41. Программа управления рисками.
42. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками.
43. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
44. Каковы причины и симптомы кризисного развития? Приведите примеры.
45. Назовите тенденции циклического развития организации.
46. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
47. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
48. Назовите основные параметры диагностирования кризиса.
49. Назовите этапы диагностики кризиса.
50. Назовите основные этапы антикризисного стратегического управления, дайте их краткую характеристику.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

### ***Основная литература***

1. Антикризисное управление: учеб. пособие / под ред. К. В. Балдина. - М.: Гардарики, 2006. - 271 с.: схем. - Библиогр.: с.267-269. - ISBN 5-8297-0221-5: 116-.
2. Клеппер Е. В. Особенности менеджмента в России: учеб.-метод. пособие для студентов вузов / Е. В. Клеппер, Т. А. Надаховская ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. - М.: МГУКИ, 2010. - 79 с. - Библиогр.: с. 75-79. - ISBN 978-5-94778-243-1 : 75-.
3. Разенкова Т. В. Кросс-культурный менеджмент [Электронный ресурс]: лекция: спец. 080705.65 "Менеджмент организации" / Т. В. Разенкова ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. - М.: [б. и.], 2011. - 42 с. - б. ц.

### ***Дополнительная литература***

1. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. - 3-е изд.; испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2006. - 355, [1] с.: схем. - (Успешный менеджмент). - Прил.: с.305-348. - Библиогр.: с.352-353. - ISBN 5-98119-309-3: 170-.

### ***Интернет-ресурсы***

1. <http://znanium.com> Юрьева Т.В. Антикризисное управление: схемы и определения: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012.
1. <http://znanium.com> Антикризисное управление: учебник / под ред. И.К. Ларионова. - М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2012.
3. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) Круглова Н.Ю. Хозяйственное право: учебное пособие. 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2014.
4. <http://znanium.com> Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление. 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009.
5. <http://znanium.com> Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: учеб. пособие. - М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 1012.
6. <http://znanium.com> - Беляев А.А., Кортон Э.М. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
7. <http://znanium.com> - Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
8. <http://www.anticrisis.ru/> - интернет проект АНТИКризис.
9. <http://www.cfin.ru> – интернет-проект «Корпоративный менеджмент».
10. <http://www.strf.ru> - Электронное издание «Наука и технологии России».
11. <http://znanium.com> – ресурсы электронно-библиотечной системы znanium.com.

#### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Лекционная аудитория (оборудованная видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном).

Аудитория для проведения семинарских и практических занятий (оборудованная учебной мебелью). Библиотека (имеющая

рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет, а также необходимую для изучения дисциплины литературу).

Компьютерный класс.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО с учетом рекомендаций ПрООП ВПО по направлению подготовки «Реклама и связи с общественностью» профиля «Реклама и связи с общественностью в коммерческой сфере»