

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)



Проректор  
по образовательной деятельности

А.А.Панфилов

« 28 » 04 2016 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки Управление проектами

Уровень высшего образования магистратура

Форма обучения очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля (экз./зачет)
3	108/3		18		90	Зачет
Итого	108/3		18		90	Зачет

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Главной целью освоения дисциплины (модуля) Управление кризисными проектами является формирование знаний и навыков определения симптомов кризисных проектов и поиска наилучших путей разрешения кризисных ситуаций.

Задачи дисциплины:

- подготовить студентов к работе в реальных условиях неопределенности при осуществлении проектов в организации;
- научить студентов управлять людьми в условиях кризиса;
- научить студентов определять, почему в организации периодически случаются кризисные проекты;
- дать студентам понимание того, что делать в организации, где кризисными являются все (большинство) проектов;
- научить студентов извлекать уроки из кризисного проекта.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.3 «Управление кризисными проектами» относится к дисциплинам по выбору (ДВ.3) вариативной части (В) блока (Б1) дисциплин. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются практические занятия. Изучение дисциплины для студентов очной формы обучения осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточная аттестация в форме зачета.

Содержание дисциплины логически взаимосвязано с изучением таких дисциплин, как «Линейная алгебра», «Теория вероятностей», «Стратегический менеджмент», «Бизнес-планирование», «Методы принятия управленческих решений», «Экономическая информатика». В процессе освоения дисциплины создаются предпосылки и теоретические основы для изучения дисциплин «Инновационный менеджмент», «Управление инвестиционными проектами».

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины «Управление кризисными проектами» направлен на формирование следующих компетенций:

**общекультурные компетенции:**

**ОК-2** готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

**обще-профессиональные компетенции:**

**ОПК-1** готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения по дисциплине Общекультурные и общепрофессиональные компетенции

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОК-2	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<b>Знать:</b> З1 (ОК-2) – основные проблемы, угрозы и риски связанные с осуществлением проектной деятельности. З1 (ОК-2) – основные модели принятия управленческих решений в различных ситуациях связанных с управлением кризисными проектами.







Таблица 3

## Структура дисциплины

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)	
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Контрольные работы	СРС	КП / КР			
1	Введение в кризисные ситуации, симптомы кризисов. Проблемы, кризисы, риски и форс-мажоры.	3	1		2				10		2/100	О, Д
2	Определение причин, почему проект оказался в кризисной ситуации. Обзор типичных проблем.	3	3		2				10		2/100	О, Д
3	Управление ожиданиями и изменениями ожиданий участников проекта в условиях кризиса.	3	5		2				10		2/100	О, Д, Рейтинг-контроль №1
4	Общий анализ организации: почему возможны кризисные ситуации в проектах. Выработка путей выхода из кризиса	3	7		2				10		2/100	О, Д
5	Особенности управления проектами в кризисных ситуациях - сроками, ресурсами, качеством и т.д.)	3	9		2				10		2/100	О, Д
6	Обзор существующих способов вывода проектов из кризисов.	3	11		2				10		2/100	О, Д, Рейтинг-контроль №2
7	Управление людьми и коммуникациями в условиях кризиса. Создание антикризисной команды проекта.	3	13		2				10		2/100	О, Д
8	Планирование реагирования на кризисы в проектах	3	15		2				10		2/100	О, Д
9	Мониторинг и методы обработки проектных рисков с целью предотвращения кризисов.	3	17		2				10		2/100	О, Д, Рейтинг-контроль №3
Всего					18		Кр	90		18/100		Зачет

О – опрос, Т – тестирование, Д - дискуссия

Таблица 4

## Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)	
				31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1),	32 (ОПК-1), 33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).
Тема 1	Введение в управление кризисными проектами	Кризис в проекте. Симптомы кризисов. Ключевые проблемы антикризисного управления проектами. Концепция антикризисного управления проектами. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления проектами. Проблемы, кризисы, риски и форс-мажоры.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1),	32 (ОПК-1), 33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).
Тема 2	Определение причин кризисной ситуации в проекте.	Причины кризисов в проектах. Жесткий командный принцип руководства. Отсутствие плана коммуникаций. Формально выполненный этап планирования. Отсутствие дисциплины.. Отсутствие командного духа. Отсутствие контроля исполнения поручений.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1),



№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)	
		Непрофессиональное управление. Обзор типичных проблем приводящих к кризисам в проектах.		B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).
Тема 3	Управление кризисными проектами и изменениями ожиданий участников проекта в условиях кризиса.	Создание системы управления кризисными проектами. Задачи, решаемые с помощью системы управления проектными рисками. Нормативно-методическая база управления кризисными проектами. Методологические принципы управления кризисными проектами. Методология управления кризисными проектами согласно РМВОК.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).
Тема 4	Общий анализ организации: почему возможны кризисные ситуации в проектах.	Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации. Периоды жизнедеятельности систем. Тенденции циклического развития. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплорентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный. Влияние циклов развития организаций на проектную деятельность.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).
Тема 5	Особенности управления проектами в кризисных ситуациях - сроками, ресурсами, качеством и т.д.)	Источники для анализа кризисных явлений в проекте. Методы сбора информации по проекту. Оценка проекта. Анализ финансового состояния проекта. Анализ рисков проекта. Организационные механизмы выхода проекта из кризиса. Перепрофилирование и изменение содержания кризисного проекта. Управление изменением сроков, ресурсов и качества кризисного проекта.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).
Тема 6	Обзор существующих способов вывода проектов из кризисов.	Выработка путей выхода из кризиса. Этапы выработки путей выхода из кризисных ситуаций. Механизмы антикризисного управления проектами. Процессы антикризисного управления проектами. Стиль антикризисного управления проектами. Управление функционированием и управление развитием проектов. Эффективность антикризисного управления проектами.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).
Тема 7	Управление людьми и коммуникациями в условиях кризиса в проекте.	Распределение ролей и ответственности в управлении кризисными проектами. Создание антикризисной команды проекта. Развитие антикризисной команды проекта. Коммуникации в рамках управления кризисными проектами.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).
Тема 8	Планирование реагирования на кризисы в проектах.	Составление и реализация планов управления кризисами в проектах. Определение стратегий управления кризисными проектами. Определения путей и действий по увеличению возможностей и снижению угроз целям проекта.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).
Тема 9	Мониторинг и контроль результатов применения методов управления кризисами в проектах.	Мониторинг в рамках управления кризисным проектом. Этапы и виды контроля в рамках управления кризисным проектом. Отслеживание идентифицированных проблем. Оценка результативности управления кризисным проектом.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), B1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), B1(ОПК-1), B2(ОПК-1).



## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1. Деловая игра – метод имитации принятия решения в различных производственных ситуациях, осуществляемых по заданным правилам группой людей в диалоговом режиме. Активное средство обучения.

2. Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой высказывают свое мнение по вопросу, поставленному преподавателем. Проведение дискуссий подразумевает самостоятельный подготовительный этап в виде написания эссе, тезисов, реферата по предложенному вопросу.

3. Метод кейс-стадии – обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловой ситуации или задачи, взятой из практики реального функционирующего предприятия. Основой для создания кейсов являются данные конкретных предприятий, а именно: ООО «ВСЗ «Техника», ОАО «ВПО «Точмаш», ООО «Амбитус», ОАО «Авангард», ОАО «Электрокабель», ОАО «Связной» и др., а также материалы периодической печати, а именно, статьи журналов «Инновации», «РИСК», «Проблемы теории и практики управления», «Экономический анализ», «ЭКО», «Менеджмент инноваций» и др.

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

### 6.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. **Трудоемкость** самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление кризисными проектами» составляет 90 часов.

Таблица 5

#### Вопросы для самостоятельного изучения

№ темы	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
1	Основные виды кризисов в проектах.	10
2	Основные подходы к идентификации кризиса в проектах.	10
3	Основные методы антикризисного управления в проектах.	10
4	Основные инструменты антикризисного управления в проектах.	10
5	Кризисы на различных этапах жизненного цикла проекта.	10
6	Кризис как инструмент обновления и мобилизации.	10
7	Роль инвестиций в преодолении кризисных ситуаций в проектах	10
8	Маркетинг и его роль в управлении кризисными проектами.	10
9	Механизм финансового оздоровления в управлении кризисными проектами.	10
	<b>Итого:</b>	<b>90</b>

#### Вопросы для самостоятельного изучения в рамках самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление кризисными проектами»:

1. Пересмотр инвестиционных программ.
2. Выполнение обязательств с заказчиками.
3. Влияние государственного регулирования на проектное управление.
4. Эффективное использование бюджета проекта
5. Как максимально безболезненно сократить бюджет проекта?
6. Прогнозирование и управление рисками на проектах
7. Актуальные инструменты управления проектом в кризисных условиях
8. Управление контрактами в условиях кризиса.
9. Мотивация команды проекта.



10. Ориентация на внутренние ресурсы взамен консалтинга
11. Методы сохранения и мотивации ключевых сотрудников при сокращении ФОТ в период кризиса
12. Управление строительно-инвестиционными проектами.

Структура самостоятельных работ студентов

(эссе и рефератов):

*Структура эссе:*

Титульный лист (заполняется по единой форме);

Введение (30 % объема) – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

Основная часть (60 % объема эссе) – теоретические и практические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Заключение (10 % объема эссе) – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

*Структура реферата:*

Оглавление (содержание);

Введение;

Несколько глав с выводами по каждой главе;

Заключение;

Список литературы (указывать только действительно изученные источники).

### **6.2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Промежуточная аттестация** студентов по дисциплине «Управление кризисными проектами» проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета в 3 семестре для студентов. Студенты допускаются к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

### **6.3. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

В ходе промежуточной аттестации осуществляется контроль освоения компетенций в соответствии с этапами их формирования.

#### **Этапы формирования компетенций в ходе изучения дисциплины «Управление кризисными проектами»**

Таблица 6

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
Тема 1	Введение в управление кризисными проектами	Кризис в проекте. Симптомы кризисов. Ключевые проблемы антикризисного управления проектами. Концепция антикризисного управления проектами. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления проектами. Проблемы, кризисы, риски и форс-мажоры.	ОК-2 ОПК-1
Тема 2	Определение причин кризисной ситуации в проекте.	Причины кризисов в проектах. Жесткий командный принцип руководства. Отсутствие плана коммуникаций. Формально выполненный этап планирования. Отсутствие дисциплины. Отсутствие командного духа. Отсутствие контроля исполнения поручений. непрофессиональное управление. Обзор типичных проблем приводящих к кризисам в проектах.	ОК-2 ОПК-1
Тема 3	Управление кризисными проектами и изменениями ожиданий участников проекта в условиях кризиса.	Создание системы управления кризисными проектами. Задачи, решаемые с помощью системы управления проектными рисками. Нормативно-методическая база управления кризисными проектами. Методологические принципы управления кризисными проектами. Методология управления кризисными проектами согласно РМВОК.	ОК-2 ОПК-1
Тема 4	Общий анализ	Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в	ОК-2



№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
	организации: почему возможны кризисные ситуации в проектах.	организации. Периоды жизнедеятельности систем. Тенденции циклического развития. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный. Влияние циклов развития организаций на проектную деятельность.	ОПК-1
Тема 5	Особенности управления проектами в кризисных ситуациях - сроками, ресурсами, качеством и т.д.)	Источники для анализа кризисных явлений в проекте. Методы сбора информации по проекту. Оценка проекта. Анализ финансового состояния проекта. Анализ рисков проекта. Организационные механизмы выхода проекта из кризиса. Перепрофилирование и изменение содержания кризисного проекта. Управление изменением сроков, ресурсов и качества кризисного проекта.	ОК-2 ОПК-1
Тема 6	Обзор существующих способов вывода проектов из кризисов.	Выработка путей выхода из кризиса. Этапы выработки путей выхода из кризисных ситуаций. Механизмы антикризисного управления проектами. Процессы антикризисного управления проектами. Стил антикризисного управления проектами. Управление функционированием и управление развитием проектов. Эффективность антикризисного управления проектами.	ОК-2 ОПК-1
Тема 7	Управление людьми и коммуникациями в условиях кризиса в проекте.	Распределение ролей и ответственности в управлении кризисными проектами. Создание антикризисной команды проекта. Развитие антикризисной команды проекта. Коммуникации в рамках управления кризисными проектами.	ОК-2 ОПК-1
Тема 8	Планирование реагирования на кризисы в проектах	Составление и реализация планов управления кризисами в проектах. Определение стратегий управления кризисными проектами. Определения путей и действий по увеличению возможностей и снижению угроз целям проекта.	ОК-2 ОПК-1
Тема 9	Мониторинг и контроль результатов применения методов управления кризисами в проектах.	Мониторинг в рамках управления кризисным проектом. Этапы и виды контроля в рамках управления кризисным проектом. Отслеживание идентифицированных проблем. Оценка результативности управления кризисным проектом.	ОК-2 ОПК-1

#### 6.4. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 7

##### Показатели и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУВ		Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Введение в управление кризисными проектами	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 1-6	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и	Зачтено
Определение причин кризисной ситуации в проекте.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 7-15		
Управление кризисными проектами и изменениями ожиданий участников проекта в	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1),	Вопросы на зачете 16-20		



Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУВ		Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
условиях кризиса.		31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	B2(ОПК-1).		задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.  Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Не зачтено
Общий анализ организации: почему возможны кризисные ситуации в проектах.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 21-25		
Особенности управления проектами в кризисных ситуациях - сроками, ресурсами, качеством и т.д.)	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 26-31		
Обзор существующих способов вывода проектов из кризисов.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 32-38		
Управление людьми и коммуникациями в условиях кризиса в проекте.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 39-42		
Планирование реагирования на кризисы в проектах	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 43-46		
Мониторинг и контроль результатов применения методов управления кризисами в проектах.	ОК-2 ОПК-1	31 (ОК-2), 32 (ОК-2), У1(ОК-2), У2(ОК-2), У3(ОК-2), В1(ОК-2), 31 (ОПК-1), 32 (ОПК-1),	33 (ОПК-1), 34 (ОПК-1) У1 (ОПК-1), У2(ОПК-1), У3(ОПК-1), В1(ОПК-1), В2(ОПК-1).	Вопросы на зачете 47-50		



**6.5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы для подготовки к опросу  
по дисциплине «Управление кризисными проектами»**

**Тема 1. Введение в управление кризисными проектами**

1. Кризис в проекте.
2. Симптомы кризисов.
3. Ключевые проблемы антикризисного управления проектами.
4. Концепция антикризисного управления проектами.
5. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления проектами.
6. Проблемы, кризисы, риски и форс-мажоры.

**Тема 2. Определение причин кризисной ситуации в проекте.**

1. Причины кризисов в проектах.
2. Жесткий командный принцип руководства.
3. Отсутствие плана коммуникаций.
4. Формально выполненный этап планирования.
5. Отсутствие дисциплины.
6. Отсутствие командного духа.
7. Отсутствие контроля исполнения поручений.
8. Непрофессиональное управление.
9. Обзор типичных проблем приводящих к кризисам в проектах.

**Тема 3. Управление кризисными проектами**

**и изменениями ожиданий участников проекта в условиях кризиса.**

1. Создание системы управления кризисными проектами.
2. Задачи, решаемые с помощью системы управления проектными рисками.
3. Нормативно-методическая база управления кризисными проектами.
4. Методологические принципы управления кризисными проектами.
5. Методология управления кризисными проектами согласно РМВОК.

**Тема 4. Общий анализ организации: почему возможны кризисные ситуации в проектах.**

1. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации.
2. Периоды жизнедеятельности систем.
3. Тенденции циклического развития.
4. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный.
5. Влияние циклов развития организаций на проектную деятельность.

**Тема 5. Особенности управления проектами в кризисных ситуациях  
- сроками, ресурсами, качеством и т.д.)**

1. Источники для анализа кризисных явлений в проекте.
2. Методы сбора информации по проекту.
3. Оценка проекта. Анализ финансового состояния проекта.
4. Анализ рисков проекта.
5. Организационные механизмы выхода проекта из кризиса.
6. Перепрофилирование и изменение содержания кризисного проекта.
7. Управление изменением сроков, ресурсов и качества кризисного проекта.

**Тема 6. Обзор существующих способов вывода проектов из кризисов.**

1. Выработка путей выхода из кризиса.
2. Этапы выработки путей выхода из кризисных ситуаций.
3. Механизмы антикризисного управления проектами.



4. Процессы антикризисного управления проектами.
5. Стиль антикризисного управления проектами.
6. Управление функционированием и управление развитием проектов.
7. Эффективность антикризисного управления проектами.

**Тема 7. Управление людьми и коммуникациями в условиях кризиса в проекте.**

1. Распределение ролей и ответственности в управлении кризисными проектами.
2. Создание антикризисной команды проекта.
3. Развитие антикризисной команды проекта.
4. Коммуникации в рамках управления кризисными проектами.

**Тема 8. Планирование реагирования на кризисы в проектах.**

1. Составление и реализация планов управления кризисами в проектах.
2. Определение стратегий управления кризисными проектами.
3. Определения путей и действий по увеличению возможностей и снижению угроз целям проекта.

**Тема 9. Мониторинг и контроль результатов применения методов управления кризисами в проектах.**

1. Мониторинг в рамках управления кризисным проектом.
2. Этапы и виды контроля в рамках управления кризисным проектом.
3. Отслеживание идентифицированных проблем.
4. Оценка результативности управления кризисным проектом.

**Примеры тестовых заданий  
по дисциплине «Управление кризисными проектами»,  
используемых при текущем контроле  
Рейтинг-контроль №1**

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:
  - а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
  - б) природные, общественные, экологические;
  - в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
  - г) все выше перечисленные.
2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями в проекте:
  - а) да;
  - б) нет.
3. Кризис в проекте – это:
  - а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;
  - б) крайне обострение противоречий в проекте, угрожающие его реализации;
  - в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.
4. Неизбежны ли кризисы в проектах:
  - а) да;
  - б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;
  - в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
  - г) нет.
5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса проекта:



- а) проблематика кризиса, острота кризиса;
  - б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;
  - в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;
  - г) все вышеперечисленное;
  - д) только а, б.
6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:
- а) второе включает первое;
  - б) первое включает второе;
  - в) носят диалектический характер.
7. Какими основными свойствами должна обладать система управления кризисными проектами:
- а) гибкость и адаптивность;
  - б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
  - в) диверсификация управления;
  - г) снижения централизма;
  - д) усиление интеграционных процессов;
  - е) все вышеперечисленное;
  - ж) только а,б,д;
  - з) только а,в,д.
8. Какие из следующих факторов определяют эффективность управления кризисными проектами:
- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
  - б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
  - в) корпоративность; лидерство;
  - г) оперативность и гибкость управления;
  - д) стратегия и качество антикризисных программ;
  - е) система мониторинга кризисных ситуаций;
  - ж) все вышеперечисленное;
  - з) только а, б, г, д.
9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный — хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:
- а) да;
  - и) нет.
10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:
- а) человеческим фактором;
  - б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;
  - в) а, б.

#### Рейтинг-контроль № 2

1. Как следует относиться к кризисам в проектах:
- а) опасаться;
  - б) бороться;



в) приветствовать;

г) разрешать;

д) все вышеперечисленное;

е) только а, б и в.

2. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления в проекте:

а) целями развития;

б) необходимостью смягчения кризиса;

в) необходимостью подготовки к кризису;

г) все вышеперечисленное;

д) только б и в.

3. Управление кризисными проектами – это:

а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса в проекте, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;

б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса в проекте, отвечающий целям организации;

в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса в проекте, отвечающий целям организации.

4. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления проектами:

а) повышает;

б) снижает;

в) не влияет.

5. Эффективность антикризисного управления проектами проявляется в:

а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;

б) в степени достижения целей;

в) в степени роста потенциала;

г) в степени развития управления;

д) только б, в;

е) только б, г;

ж) только б, в и г.

6. На первом этапе «Начало кризиса проекта» необходимо:

а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;

б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;

в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

7. Второй этап процесса развития кризиса проекта характеризуется:

а) кризисом реализации стратегии;

б) кризисом ликвидности;

в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;

г) банкротством.

8. Третий этап «Кризис проекта» характеризуется:

а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;

б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;



в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

9. Причины возникновения кризиса в проекте подразделяются на:

- а) объективные и субъективные;
- б) количественные и качественные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) обратимые и необратимые;
- д) все вышеперечисленное.

10. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

- а) первого этапа «Начало кризиса проекта»;
- б) начала второго этапа «Развитие кризиса проекта»;
- в) окончания второго этапа «Развитие кризиса проекта» и начала третьего – «Кризис проекта».

### **Рейтинг-контроль №3**

1. На реализацию антикризисных мероприятий в рамках кризисного проекта предприятия был выделен льготный кредит в сумме 10 млн. руб. под 5,5% годовых на срок 5 лет. Инфляция в периоде составила 3% в год. Определите наращенную сумму кредита с учетом инфляции, сумму начисленных процентов и инфляционную сумму.

2. Рассмотрите два мероприятия, предложенные в рамках проекта финансового оздоровления предприятия и выберите наиболее эффективное:

- 1) увеличение объема выпуска продукции за счет увеличения производительности труда;
- 2) сокращение численности работников при неизменном объеме продукции - если на его осуществление в бюджете предприятия предусмотрены затраты в сумме 2000 рублей в год, и известно:

- численность рабочих 10 человек;
- среднегодовая выработка 10000 рублей;
- средняя заработная плата в год 2500 рублей;
- отчисления во внебюджетные фонды 38,5%;
- затраты на один рубль продукции –85 копеек;
- удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости 25%;
- потери рабочего времени 10% сменного времени;
- продолжительность оперативного времени 70% сменного времени.

3. Цена на продукта проекта в 1 квартале составила 160 тыс. рублей, во 2 квартале цена на изделия увеличилась на 10%. Постоянные издержки – 1500 тыс. рублей, удельные переменные издержки – 100 тыс. рублей. Как увеличение цены повлияет на изменение критического объема?

4. На предприятии за счет проекта совершенствования технологии планируется повысить производительность труда на 10%, а заработную плату на 3%. Удельный вес зарплаты в структуре себестоимости продукции составляет 30%. Выполните экономическое обоснование мероприятия, если затраты на совершенствование технологии составили 600 тыс. рублей. ( $E_n=0,15$ ). Себестоимость выпуска продукции до внедрения мероприятия 5 млн. рублей.



## Вопросы к зачету по дисциплине «Управление кризисными проектами»

1. Кризис в проекте.
2. Симптомы кризисов.
3. Ключевые проблемы антикризисного управления проектами.
4. Концепция антикризисного управления проектами.
5. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления проектами.
6. Проблемы, кризисы, риски и форс-мажоры.
7. Причины кризисов в проектах.
8. Жесткий командный принцип руководства.
9. Отсутствие плана коммуникаций.
10. Формально выполненный этап планирования.
11. Отсутствие дисциплины.
12. Отсутствие командного духа.
13. Отсутствие контроля исполнения поручений.
14. Непрофессиональное управление.
15. Типичные проблемы, приводящие к кризисам в проектах.
16. Создание системы управления кризисными проектами.
17. Задачи, решаемые с помощью системы управления проектными рисками.
18. Нормативно-методическая база управления кризисными проектами.
19. Методологические принципы управления кризисными проектами.
20. Методология управления кризисными проектами согласно РМВОК.
21. Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации.
22. Периоды жизнедеятельности систем.
23. Тенденции циклического развития.
24. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный.
25. Влияние циклов развития организаций на проектную деятельность.
26. Источники для анализа кризисных явлений в проекте.
27. Методы сбора информации по проекту.
28. Оценка проекта. Анализ финансового состояния проекта.
29. Анализ рисков проекта.
30. Организационные механизмы выхода проекта из кризиса.
31. Перепрофилирование и изменение содержания кризисного проекта.
32. Управление изменением сроков, ресурсов и качества кризисного проекта.
33. Выработка путей выхода из кризиса.
34. Этапы выработки путей выхода из кризисных ситуаций.
35. Механизмы антикризисного управления проектами.
36. Процессы антикризисного управления проектами.
37. Стиль антикризисного управления проектами.
38. Управление функционированием и управление развитием проектов.
39. Эффективность антикризисного управления проектами.
40. Распределение ролей и ответственности в управлении кризисными проектами.
41. Создание антикризисной команды проекта.
42. Развитие антикризисной команды проекта.
43. Коммуникации в рамках управления кризисными проектами.
44. Составление и реализация планов управления кризисами в проектах.
45. Определение стратегий управления кризисными проектами.
46. Определения путей и действий по увеличению возможностей и снижению угроз целям проекта.
47. Мониторинг в рамках управления кризисным проектом.
48. Этапы и виды контроля в рамках управления кризисным проектом.
49. Отслеживание идентифицированных проблем.
50. Оценка результативности управления кризисным проектом.



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

**Опрос** проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

#### Оценивание студента на опросе по дисциплине «Управление кризисными проектами»

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту, который усвоил предусмотренный программный материал; правильно, с приведением примеров, показал систематизированные знания по теме дисциплины, способен связать теорию с практикой, тему вопроса с другими темами данного курса, других изучаемых предметов.
«Не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется в следующих случаях: 1. Студент не справился с заданием, не может ответить на вопросы, предложенные преподавателем, не обладает целостным представлением об изучаемой теме и ее взаимосвязях. 2. Ответ на вопрос полностью отсутствует. 3. Отказ от ответа.

Зачет принимает лектор. Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки студента при проведении зачета по дисциплине оцениваются по системе: «зачтено» и «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

#### Оценивание студента на зачете по дисциплине «Управление кризисными проектами»

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
«Не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### 6.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление кризисными проектами» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Управление



кризисными проектами» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Подготовка к зачету. Текущий контроль должны сопровождать рефлексия участия в интерактивных занятиях и ответы на ключевые вопросы по изученному материалу. Итоговый контроль по курсу осуществляется в форме ответа на вопросы к зачету. В самом начале учебного курса необходимо познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **а) основная литература:**

1. Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0327-8



2. Попов Ю. И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 978-5-16-002337-3
3. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 1 [Электронный ресурс] / А. И. Кочеткова. - М.: ИНФРА-М, Znanium.com, 2014. - 484 с. - ISBN 978-5-16-101634-3

**б) дополнительная литература:**

1. Назарова И. А. Проблемы промышленных кризисов (экономико-исторический опыт анализа): Монография / И.А. Назарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 168 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Экономика). (обложка) ISBN 978-5-16-009973-6
2. Распопов В. М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 432 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0227-3
3. Князев, Ю. К. Глобальный кризис и его уроки (научный доклад) [Электронный ресурс]. — М.: Институт экономики РАН, 2010. - 42 с. - ISBN 978-5-9940-0164-6
4. Кован С. Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): Монография / С.Е. Кован. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Экономика). (обложка) ISBN 978-5-16-006942-5
5. Трейси, Б. Критический момент: 21 способ победить кризис [Электронный ресурс] / Брайан Трейси; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 172 с. - ISBN 978-5-9614-1124-9
6. Лукасевич И. Я. Прогнозирование финансовых кризисов: методы, модели, индикаторы: Монография / И.Я.Лукасевич, Е.А.Федорова - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 126 с.: 60x90 1/16. - (Научная книга) (Обложка) ISBN 978-5-9558-0443-9

**в) периодические издания:**

1. Антикризисное управление;
2. Управление проектами;
3. Экономический анализ: теория и практика;
4. РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция

**в) интернет-ресурсы:**

5. <http://www.riskmanager.ru>
6. <http://www.ecoline.ru>
7. <http://www.projectmanajement.ru>
8. <http://www.consultant.ru>



## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине институт располагает следующей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, предусмотренных учебным планом и соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- библиотека, имеющая места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «КонсультантПлюс».



Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.04.02 «Менеджмент» программа «Управление проектами»

Рабочую программу составил доц. каф. МНиМР, к.э.н., доц. Омаров Т.Д. 

**Рецензент:**

Генеральный директор ООО «ПКФ Росток» Михеев А.П. 

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Протокол № 8-Р от «24» апреля 2016 года 

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М. 

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 38.04.02 «Менеджмент»

Протокол № 10 от «28» апреля 2016 года

**Председатель комиссии:**

директор Института экономики и менеджмента, д.э.н., проф. Захаров П.Н. 



**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_