

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК**

(факультет / институт / филиал)

**УТВЕРЖДЕНО**

решением

Учёного совета ННГУ

протокол № 6 от 31.05.2023 г

## **Рабочая программа дисциплины**

**Управленческий консалтинг**

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

**МАГИСТРАТУРА**

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность

**38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)

**МАГИСТР**

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения

**ОЧНАЯ**

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород

2023 год

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управленческий консалтинг» относится к дисциплинам по выбору.

## 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников).

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике (ПК-4)	З1(ПК-4) знать подходы к разработке и внедрению программ антикризисного управления
способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-25)	З1(ПК-25) значить виды и методы оценки рисков У1 (ПК-25) уметь выявлять различные виды рисков В1 (ПК-25) владеть методами анализа рыночных и специфических рисков
способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива (ПК-31)	В1 (ПК-31) владеть методами формирования программы антикризисного управления
знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-35)	У1 (ПК-35) уметь формировать план развития организации, в том числе по персоналу, в условиях кризиса В1 (ПК-35) владеть методами планирования развития организации, в том числе по персоналу, в условиях кризиса
способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике (ПК-37)	З1 (ПК-37) знанием технологии преодоления кризиса У1 (ПК-37) уметь использовать технологии преодоления кризиса В1 (ПК-37) владеть методами реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом

## 3. Структура и содержание дисциплины

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, всего 144 часов, из которых:

для очной формы обучения 42 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (20 часов занятия лекционного типа, 20 часа занятия практического типа, 2 часа контроль самостоятельной работы), 66 часов составляет самостоятельная работа обучающегося, 36 часов контроля;

для заочной формы обучения 14 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (4 часа занятия лекционного типа, 8 часов занятия практического ти-

па, 2 часа контроль самостоятельной работы), контроль 9 часов, 121 час составляет самостоятельная работа обучающегося.

### Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Сущность и закономерности кризисного состояния организации**

Сущность кризиса. Внешние и внутренние (экзогенные) причины цикличности рыночной экономики. Разновидности циклов. Регулярные и нерегулярные кризисы. Закономерность подъемов и спадов производства. Жизненный цикл организации. Значение теории циклов.

Понятие антикризисного менеджмента. Процедуры предупреждения банкротства: досудебная санация, наблюдение, внешнее управление. Ликвидационные процедуры: принудительная ликвидация предприятия по решению арбитражного суда, добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов. Банкротство в узком и широком смысле слова. Кадровое обеспечение антикризисного менеджмента.

Сущность явления банкротства организаций. Основные понятия: предприятие-должник, несостоятельное предприятие, неплатежеспособное предприятие, предприятие-банкрот.

Факторы, обуславливающие цикличность развития организации. Понятие «фактор». Классификация факторов, влияющих на деятельность организации. В зависимости от направления действия: позитивные и негативные факторы в сфере управления персоналом.

Виды несостоятельности организаций: простая (обычная) и злостная несостоятельность, подложная и неосторожная, фиктивная и преднамеренная.

Общие причины неплатежеспособности. Специфические причины неплатежеспособности и банкротства предприятий в России.

#### **Тема 2. Меры государственного антикризисного регулирования**

Роль и функции антикризисного регулирования. Понятие «антикризисное регулирование». Система антикризисного регулирования. Принципы антикризисного регулирования.

Профилактические меры, предупреждающие наступление кризисного состояния. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам.

Реструктуризация предприятия. Реструктуризация имущества. Реструктуризация задолженности. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий.

#### **Тема 3. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации**

Понятие, значение и задачи анализа. Понятие финансового состояния. Устойчивое, неустойчивое и кризисное финансовое состояние. Задачи анализа. Система показателей. Внутренний анализ. Внешний анализ.

Источники информации. Предпосылки и признаки проявления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте. Внешние и внутренние обязательства.

Нормативная система критериев для оценки несостоятельности организации (экспресс-диагностика). Коэффициент текущей ликвидности. Порядок проведения процедур диагностики состояния организации. Проблемы диагностирования состояния организации.

Методика проведения экспресс-диагностики. Методика проведения проблемной диагностики состояния организации.

Комплексная однокритериальная оценка финансового состояния организации. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия. Оценка вероятности банкротства организации на основе Z- счета Альтмана. Оценка финансового состояния организации по показателям У. Бивера. Метод рейтинговой оценки финансового состояния организации.

Комплексный подход к диагностике несостоятельности организации. Внешние и внутренние факторы, влияющие на финансово-экономическое состояние. Анализ состояния производства и реализации продукции. Анализ состава и структуры выпускаемой продукции. Анализ конкурентоспособности продукции. Оценка производственного потенциала организации. Показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами и их использование. Анализ состояния и использования внеоборотных активов. Модель фирмы « Du Pont» в оценке несостоятельности.

#### **Тема 4. Процедуры антикризисного менеджмента**

Оценка внутренних факторов. Анализ производства в целях радикального сокращения его издержек. Общие принципы анализа имущественного комплекса, оценка активов.

Оценка внешних факторов. Маркетинговый анализ развития отрасли и региона. Стратегический маркетинг, оценка рыночной перспективы предприятия. Позиционирование товара, формирование цены на производимую продукцию.

Реструктуризация. Реструктуризация имущества. Реструктуризация акционерного капитала. Реструктуризация долгов.

План финансового оздоровления. Структура. Методика. Государственное регулирование процессов финансового оздоровления.

Антикризисная инвестиционная политика. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Оценка привлекательности инвестиционных проектов.

Антикризисное управление персоналом. Особенности управления персоналом в условиях кризиса. Методы модернизации системы управления персоналом организации в условиях кризиса.

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),  форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)			В том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них												Самостоятельная работа обучающегося, часы		
	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное
Тема 1. Сущность и закономерности кризисного состояния организации	18		33	4		1	4		2				8		3	10		30
Тема 2. Меры государственного антикризисного регулирования	28		33	6		1	6		2				12		3	16		30
Тема 3. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации	30		33	5		1	5		2				10		3	20		30
Тема 4. Процедуры антикризисного менеджмента	32		36	5		1	5		2				12		5	20		31
В т.ч.текущий контроль	2		2															
Промежуточная аттестация - экзамен	36		9												9			36

#### **4 Образовательные технологии**

Одним из направлений модернизации системы российского образования является совершенствование методов и форм обучения. С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС ВО при проведении практических занятий по дисциплине используются активные и интерактивные формы обучения.

К числу используемых образовательных технологий относятся:

- участие в опросе и обсуждениях;
- выполнение заданий по модулям и темам;
- решение задач и тестов;
- работа в дискуссионных группах.

В учебном процессе предусмотрено широкое использование ППП «EXCEL» в целях построения моделей, их оценки и анализа в конкретных ситуациях, а также вне-аудиторные интернет-консультации при выполнении самостоятельных работ.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

#### **5 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Курс состоит из лекционных, практических (семинаров), самостоятельной работы обучающихся и завершается зачетом для обучающихся по данной дисциплине.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов курса, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне с использованием мультимедиа презентаций.

Практические занятия проводятся в виде решения заданий различного типа. Они предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала.

Значительное место при изучении дисциплины отводится самостоятельной работе обучающихся. Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного ознакомления обучающихся с определенными разделами курса по рекомендованным педагогом материалам и подготовки к выполнению курсовой работы.

Самостоятельная работа предназначена для самостоятельного ознакомления обучающегося с определенными разделами курса и дополнительными материалами по дисциплине, с целью более глубокого изучения разделов дисциплины, приобретения новых знаний, навыков, умений. Самостоятельная работа ведется по рекомендованным педагогом материалам и направлена на совершенствование знаний, умений и навыков обучающегося, получаемых в рамках курса.

Самостоятельная работа обучающихся включает:

- сбор и изучение материалов, необходимых для построения и анализа экономико-математических моделей, и проведения других форм интерактивной работы;
- подготовку заданий по наиболее актуальным для дисциплины вопросам;
- подготовку к выполнению заданий на практических занятиях;
- подготовку к экзамену.

Основным принципом организации самостоятельной работы обучающихся является комплексный подход, направленный на развитие критического мышления обучающихся и стимулирование диверсифицированных видов деятельности.

Курс предусматривает выполнение и сдачу преподавателю отчетов по самостоятельной работе по некоторым разделам программы. После выполнения каждой работы студент проходит контроль самостоятельной работы в форме отчета в формате Microsoft Excel. Преподаватель проводит собеседование с обучающимся по каждой самостоятельной работе.

#### **Темы самостоятельных работ**

<b>Наименование темы</b>	<b>Форма отчетности</b>
Антикризисное управление персоналом	Отчет по самостоятельной работе и беседа с преподавателем. Контрольная работа
Кадровое обеспечение антикризисного управления	Отчет по самостоятельной работе и беседа с преподавателем. Контрольная работа
Подходы к оценке несостоятельности организации	Отчет по самостоятельной работе и беседа с преподавателем. Контрольная работа

Критерии оценки: полнота отчета, обоснованность выводов, уровень знаний теоретических основ. Отчет оценивается по пятибалльной системе.

### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Виды кризисов и их характеристика
2. Жизненные циклы развития организации: тенденции их проявления и качественные характеристики
3. Необходимость, содержание и эффективность антикризисного управления
4. Правовое поле антикризисного управления и его совершенствование
5. Экономические и правовые нормы процедур антикризисного управления
6. Анализ нормативной базы антикризисного управления
7. Методика и порядок разработки стратегии антикризисного управления организацией
8. Профилактические мероприятия антикризисного управления
9. Реструктуризация в процессе антикризисного управления
10. Контроллинг как мера профилактики кризиса
11. Бюджетное управление организацией как механизм преодоления кризиса
12. Информационное обеспечение антикризисного управления
13. Человеческий фактор антикризисного управления
14. Особенности управления организацией в состоянии кризиса
15. Методические основы конкурсного производства в несостоятельной организации
16. Условия и предпосылки неплатежеспособности предприятия
17. Антикризисное регулирование на макроуровне (страна по выбору)
18. Основные стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации
19. Организационно-правовые аспекты антикризисного управления (на примере зарубежных стран)
20. Механизм повышения финансовой устойчивости компании
21. Организационный механизм ликвидации организации
22. Структурный кризис
23. Глобальный кризис
24. Отраслевой кризис
25. Антикризисное управление конкретной организацией (по выбору)

### **Вопросы для подготовки к экзамену.**

1. Сущность явления банкротства предприятий. Виды несостоятельных предприятий
2. Признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления
3. Сущность кризиса. Виды кризисов. Закономерности кризисных явлений в экономике
4. Характеристика глубины кризисного состояния предприятия. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятия
5. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования
6. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий
7. Кадровое обеспечение антикризисного менеджмента
8. Понятие, задачи финансового анализа неплатежеспособного предприятия. Предпосылки и признаки проявления неплатежеспособности предприятия
9. Нормативная система критериев для оценки несостоятельности предприятия. Последствия признания предприятия неплатежеспособным
10. Определение признаков фиктивного и преднамеренного банкротства
11. Методика проведения экспресс-диагностики состояния предприятия
12. Методика проведения проблемной диагностики состояния предприятия



13. Комплексная однокритериальная оценка финансового состояния предприятия
14. Оценка вероятности банкротства на основе двухфакторной модели и на основе Z - счета Альтмана
15. Комплексный подход к диагностике несостоятельности предприятия
16. Основные понятия, применяемые при оценке имущества предприятия. Основные цели оценки имущества предприятия
17. Система антикризисного менеджмента
18. Антикризисная инвестиционная политика
19. Сущность, задачи и основные проблемы процедуры наблюдения
20. Процедура финансового оздоровления: основные задачи, план финансового оздоровления
21. Процедура внешнего управления: сущность, задачи, мероприятия
22. Конкурсное производство: сущность, задачи, этапы.
23. Кризис компании и его преодоление (основные фазы).
24. Тактика кризисного предприятия, основные мероприятия по выходу из кризиса.
25. Реструктуризация предприятия: сущность и основные направления.
26. Пути реструктуризации. Основные формы реорганизации.
27. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и этапы осуществления реинжиниринга.
28. Антикризисное управление рисками.
29. Инвестиционная деятельность предприятия в антикризисном управлении.
30. Кадровая политика в антикризисном управлении.
31. Антикризисное управление персоналом: методы и приемы.

## **6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине**

**6.1. Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии, способы и методы формирования компетенций:

1	Тема 1. Сущность и закономерности кризисного состояния организации	31 (ПК-4), 31 (ПК-25)	Опрос. Контрольная работа
2	Тема 2. Меры государственного антикризисного регулирования	B1 (ПК-31)	Опрос. Контрольная работа
3	Тема 3. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации	31(ПК-25), У1 (ПК-25), B1 (ПК-25)	Опрос. Отчет по самостоятельной работе. Контрольная работа
4	Тема 4. Процедуры антикризисного менеджмента	У1 (ПК-35), B1 (ПК-35), 31(ПК-37), У1 (ПК-37), B1 (ПК-37)	Опрос. Отчет по самостоятельной работе. Контрольная работа

Карта компетенций, в формировании которых участвует дисциплина, см. ниже.  
Полная карта компетенций - см. Аннотация к ФОС.

# Карта компетенции

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
<b>Знания</b> 31(ПК-4) знать подходы к разработке и внедрению программ антикризисного управления 31(ПК-25) значить виды и методы оценки рисков 31 (ПК-37) знанием технологии преодоления кризиса	отсутствие знаний материала	наличие грубых ошибок в основном материале	знание основного материала с рядом негрубых ошибок	знание основного материала с рядом заметных погрешностей	знание основного материала с незначительными погрешностями	знание основного материала без ошибок и погрешностей	знание основного и дополнительного материала без ошибок и погрешностей
<b>Умения</b> У1 (ПК-25) уметь выявлять различные виды рисков У1 (ПК-35) уметь формировать план развития организации, в том числе по персоналу, в условиях кризиса У1 (ПК-37) уметь использовать технологии преодоления кризиса	отсутствует способность решения стандартных задач	наличие грубых ошибок при решении стандартных задач	способность решения основных стандартных задач с негрубыми ошибками	способность решения всех стандартных задач с незначительными погрешностями	способность решения всех стандартных задач без ошибок и погрешностей	Способность решения стандартных и некоторых нестандартных задач	способность решения стандартных задач и широкого круга нестандартных задач
<b>Владения</b> В1 (ПК-25) владеть методами анализа рыночных и специфических рисков В1 (ПК-31) владеть методами формирования программы антикризисного управления В1 (ПК-35) владеть методами планирования развития организации, в том числе по персоналу, в условиях кризиса В1 (ПК-37) владеть методами реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом	полное отсутствие навыков, предусмотренных компетенцией	отсутствие ряда важнейших навыков, предусмотренных данной компетенцией	наличие минимально необходимого множества навыков	наличие большинства основных навыков, продемонстрированное в стандартных ситуациях	наличие всех основных навыков, продемонстрированных в стандартных ситуациях	наличие всех навыков, продемонстрированное в стандартных ситуациях	Наличие всех навыков, продемонстрированное в стандартных и нестандартных ситуациях
Шкала оценок по проценту правильно выполненных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

## 6.2. Описание шкал оценивания

Преподавателем оцениваются следующие виды учебной работы обучающегося:

1. Посещаемость и результат работы на практических и семинарских занятиях;
2. Результат самостоятельной работы;
3. Результат экзамена.

Экзамен проводится в форме письменной работы по пройденному материалу. Результаты экзамена оцениваются по семибалльной шкале.

В диплом ставится оценка за промежуточный контроль, которая является результирующей оценкой по учебной дисциплине.

### Критерии выставления оценок за экзамен по семибалльной шкале

Оценка	Уровень подготовленности, характеризуемый оценкой
Превосходно	Превосходная подготовка с очень незначительными погрешностями.
Отлично	Подготовка, уровень которой существенно выше среднего с некоторыми ошибками.
Очень хорошо	В целом хорошая подготовка с рядом заметных ошибок.
Хорошо	Хорошая подготовка, но со значительными ошибками.
Удовлетворительно	Подготовка, удовлетворяющая минимальным требованиям
Неудовлетворительно	Необходима дополнительная подготовка для успешного прохождения испытания
Плохо	Подготовка совершенно недостаточна

## 6.3 Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций

### Процедура оценивания результатов обучения

В ходе обучения используются следующие методы оценки результатов обучения:

- тестовые задания
- практические задания
- проверка заданий для самостоятельной работы
- оценка работы на активных лекциях и семинарах.

**Тестирование** проводится с использованием компьютерных технологий и устройств, либо без такового. В процессе проведения тестирования преподаватель внимательно следит за тем, чтобы обучающиеся выполняли задания самостоятельно и не мешали друг другу.

Задания с выбором ответа (закрытый тест), задания «заполните пропуск в предложении» (открытый тест) оцениваются в один и два балла соответственно.

Уровень знаний обучающихся определяется следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

### Критерии оценок:

- «превосходно» - 96-100% правильных ответов;
- «отлично» – 86-95% правильных ответов;
- «очень хорошо» - 81-85% правильных ответов;
- «хорошо» – 66-80% правильных ответов;
- «удовлетворительно» – 56-65% правильных ответов.
- «неудовлетворительно» - 46-55% правильных ответов;
- «плохо» - 45% и меньше правильных ответов.

### Практические задания

Решение практических заданий включает: изучение условий задачи (описанной ситуации) и ответы на поставленные в задании вопросы.

При выполнении данного задания обучающемуся необходимо использовать теоретический материал изучаемой дисциплины и обосновывать с его помощью свой ответ.

Перед ответом на поставленные в задании вопросы, обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с условиями задачи, выявив значимые для нахождения решения обстоятельства.

Ответы на поставленные в задаче вопросы должны быть мотивированными, обоснованными и развернутыми. Ответы: «да», «нет» не допускаются.

**Критерии оценки:**

<b>Оценка</b>	<b>Уровень подготовленности, характеризуемый оценкой</b>
Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
Плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

**Самостоятельная работа**

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

Преподавателем формируется комплект общих заданий или по вариантам.

**Критерии оценки**

<b>Оценка</b>	<b>Уровень подготовленности, характеризуемый оценкой</b>
Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), есть незначительные погрешности

Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% заданий), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% заданий), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
Плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

### Контрольная работа

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

Преподавателем формируется комплект общих контрольных заданий или по вариантам.

### Критерии оценки

Оценка	Уровень подготовленности, характеризуемый оценкой
Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), есть незначительные погрешности
Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% заданий), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% заданий), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
Плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

#### **6.4. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки результатов обучения**

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- указать возможное влияние факторов на вид и форму модели и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации);
- задания на оценку последствий принятых решений;
- задания на оценку эффективности выполнения действия

**Пример типовых заданий по дисциплине:**

Тестовые задания:

**1. Назовите две группы задач, решаемых антикризисным менеджментом фирмы (ПК-37)**

- 1.1. Распродажа активов фирмы.
- 1.2. Ослабление, преодоление кризисного состояния ПС и профилактика, терапия кризиса.
- 1.3. Преодоление, недопущение кризисного состояния фирмы (+).
- 1.4. Ослабление и преодоление кризиса.

**2. Дайте понятие антикризисного управления в «широком» смысле (ПК-4)**

- 2.1. Профилактика и подготовка фирмы.
- 2.2. АУ в «широком» смысле решает задачи профилактики и терапии кризиса, недопущения кризисного состояния.
- 2.3. АУ в «широком» смысле использует превентивные, упреждающие меры с целью достижения высокой степени приспособляемости фирмы к возмущениям (+).
- 2.4. Превентивные, упреждающие меры.

**3. Назовите, на каких периодах деятельности фирмы должно применяться антикризисное управление в «узком» и «широком» смысле (ПК-4)**

- 3.1. Во время кризиса.
- 3.2. До и во время кризиса.
- 3.3. В период до воздействия возмущений и на начальном этапе их действия (+).
- 3.4. Всех.

**4. Покажите значение свойства «устойчивость» системы управления (ПК-37)**

- 4.1. Большое.
- 4.2. Подвергаясь воздействию возмущений система управления быстро восстанавливает либо прежнее, либо достаточно близкое к нему состояние фирмы (+).
- 4.3. При возмущениях состояние фирмы возвращается в окрестность исходного состояния.
- 4.4. Состояние фирмы мало колеблется около заданного состояния.

**5. Назовите три варианта поведения руководителя фирмы при столкновении с возможной угрозой кризиса (ПК-37)**

- 5.1. Активное и реактивное.
- 5.2. Активное, запаздывающее и плановое управление.
- 5.3. Активное управление, плановое управление, реактивное управление (+).
- 5.4. Активное и запаздывающее.

## **6. Назовите три экономические задачи антикризисного управления в условиях риска по Друккеру (ПК-25)**

- 6.1. Реализовать активы, привлечь инвестиции
- 6.2. Бизнес сделать эффективным, найти и реализовать потенциал, существующий бизнес трансформировать в новый (+).
- 6.3. Найти и реализовать потенциал, существующий бизнес трансформировать в новый.
- 6.4. Восстановить и добиться эффективности бизнеса.

### **Практическое задание (кейс)**

Обосновать ответы на вопросы по материалам кейса (ПК-37).

1. Назвать основную причину банкротства компании.
2. Какие действия предприняла компания для выхода из кризиса?
3. С помощью дополнительных информационных источников восстановить алгоритм банкротства компании.
4. Привести еще примеры. Когда слияние или поглощение позволили ей выйти из кризиса.

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников (в основном концерна General Motors. Впоследствии фирма выросла до крупного предприятия. В 1972 г. Было создано совместное предприятие с GM (СП) Shinjin Motors. Через 25 лет Daewoo, занимающийся кораблестроением, электроникой, выпуском бытовой техники, промышленного оборудования, выкупил долю корейской стороны и стал совладельцем этого СП. Новое предприятие получило название Daewoo Motors.

В 2000 году компания Daewoo Motors официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн.долларов.

После перехода по управлению General Motors в компании произошла реорганизация. Изменились названия и эмблема. На болгарский, польский. Румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo поставлялись под торговой маркой Chevrolet. В южно-азиатском регионе машины продавались под именем Suzuki.

General Motors владел 42,1% акций Daewoo, 14,9% у японской компании Suzuki, 10% акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33% распределены между кредиторами компании.

В условиях азиатского финансово-экономического кризиса 1997-1998гг Daewoo добилась с протекции правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997г составила 35 млрд. дол. Но Daewoo не стала реструктурировать свои долги и пересматривать политику займов и продолжала брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗаз-Daewo», заводы в Польше (Daewoo Motors Polska), Узбекистане (Uz-Daewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки, т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности. Кроме того, автомобили Daewoo были не конкурентоспособными, и не могли занять долю рынка, соответствующую полученным кредитам.

Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как основная часть ее корпорации прекратила операции.

Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов главному кредитору - Korea Development Bank.

На требования правительства снизить соотношение долги-активы, перейти на американскую систему ведения бухгалтерского учета и распродать активы Daewoo Motors

ответила отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 млрд. дол. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых. В ответ правительство налагает запрет на продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard&Poors обрушило кредитный рейтинг Daewoo.

Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

В 1998г принято решение провести на предприятиях крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Было уволено по программе более 3,5 тыс. чел., что составляет приблизительно 18,4% от всей численности. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения у профсоюзов.

В августе 1999г корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации. Компанию Daewoo Motors выставляют на аукцион. Среди участников аукциона были: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA, Hyundai Motor Co и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 г. компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 млн. дол. Руководители General Motors предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали работу подразделений южно-корейской компании.

В состав нового СП вошли всего три завода (две в Южной Корее и один во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых центров в странах Западной Европы и в Пуэрто-Рико. Соглашение не предусматривало для General Motors никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 млрд.дол. General Motors напечатала и раздала кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto&Technology Co. на сумму 1 млрд. дол.

После покупки контрольного пакета General Motors GM контролирует 10% южно-корейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Так. Прибыль одних подразделений не перераспределялась в пользу убыточных подразделений.

Заводы нового СП сейчас выпускают 680 тыс. автомобилей в год. Его руководители ожидают ежегодный доход от продаж в 5 млрд. дол.

## 6.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания разработаны в соответствии с локальными нормативными актами:

1. Положение «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в ННГУ», утвержденное приказом ректора ННГУ от 13.02.2014 г. № 55-ЛД.

2. Положение о фонде оценочных средств, утвержденное приказом ректора ННГУ от 10.06.2015 г. № 247-ОД.

### Примерные оценочные средства сформированности компетенций

Индикаторы компетенции	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства
<b>Знания</b> 31(ПК-4) знать подходы к разработке и внедрению программ антикризисного управления 31(ПК-25) значить виды и методы оценки рисков	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и



31 (ПК-37) знанием технологии преодоления кризиса		рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося
<b>Умения</b> У1 (ПК-25) уметь выявлять различные виды рисков У1 (ПК-35) уметь формировать план развития организации, в том числе по персоналу, в условиях кризиса У1 (ПК-37) уметь использовать технологии преодоления кризиса	Практические задания	Изучение условий задачи (описанной ситуации) и ответы на поставленные в задании вопросы.
<b>Владения</b> В1 (ПК-25) владеть методами анализа рыночных и специфических рисков В1 (ПК-31) владеть методами формирования программы антикризисного управления В1 (ПК-35) владеть методами планирования развития организации, в том числе по персоналу, в условиях кризиса В1 (ПК-37) владеть методами реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом	Практические задания	Изучение условий задачи (описанной ситуации) и ответы на поставленные в задании вопросы.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 240 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=125656>
2. Ларионов, И. К. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Ларионов И.К. - М.: Дашков и К, 2017. - 380 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=329130>

### Дополнительная литература

1. Васин С. М. Антикризисное управление: Учебное пособие / Васин С.М., Шутов В.С. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504476>

2. Гореликов К. А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Гореликов К.А. - М.:Дашков и К, 2017. - 216 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=556392>

#### **Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

1. Официальные сайты компаний и корпораций
2. Программный пакет MS Excel.

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

Учебники, электронные образовательные ресурсы, мультимедийные универсальные энциклопедии, аудиовизуальные средства (слайды, презентации на цифровых носителях), ПК, проекторы.

Минимально необходимый для чтения курса перечень материально-технического обеспечения включает оборудованные мультимедийными средствами обучения, а также возможностью выхода в Интернет, т.к. занятия проводятся с использованием мультимедийного оборудования.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта ННГУ по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»

Автор: Ромашова И.Б.

Заведующий кафедрой психологии управления

Л.Н. Захарова

Программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии ФСН 9.11.2021, протокол № 2