

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС

Кафедра управления персоналом

**УТВЕРЖДЕНО**

кафедрой управления персоналом

Протокол от 10 ноября 2021 г. № 4

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**адаптированная для обучающихся инвалидов и обучающихся с  
ограниченными возможностями здоровья**

### **Антикризисное управление персоналом (Б1.В.ДВ.06.02)**

Краткое наименование дисциплины – Антикризисное УП

по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

формы обучения: очная, заочная

Год набора – 2021

Новосибирск, 2021

**Авторы–составители:**

доцент, к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом Надежда Николаевна Богдан

**Заведующий кафедрой** управления персоналом, к.психол.н., доцент И.В. Доронина

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	7
и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	23
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	25
6.1. Основная литература .....	25
6.2. Дополнительная литература .....	25
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. ....	26
6.4. Нормативные правовые документы .....	26
6.5. Интернет-ресурсы .....	26
6.6. Иные источники .....	27
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	27

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.06.02 «Антикризисное управление персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	Способен осуществлять сбор и анализ данных о внутренних и внешних факторах, влияющих на эффективность системы управления персоналом организации, для принятия обоснованных кадровых решений, а также обеспечение кадровой безопасности и охраны труда	ПКс-1.3	Владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на персонал
ПКс-4	Способен осуществлять деятельность по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с целями организации, соблюдать нормы трудового законодательства при принятии кадровых решений, разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру и локальные нормативные акты	ПКс-4.3	Осуществлять деятельность по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с нормами трудового законодательства

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по обеспечению персоналом / Администрирование процессов и документооборота обеспечения персонала	ПКс-1.3	На уровне знаний: научных методов анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на персонал На уровне умений: составлять программу исследования для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на персонал На уровне навыков: обрабатывать, представлять и интерпретировать результаты прикладного исследования
	ПКс-4.3	на уровне знаний: – обеспечения и рационального использования кадров с учетом антикоррупционной или антикризисной направленности на уровне умений: – разрабатывать процедуру поведения персонала

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е. /144 час.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 32 часов (из них лекции – 16 ч., занятия семинарского типа – 16 ч.); на самостоятельную работу обучающихся – 112 ч. (очная форма обучения).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 10 часов (из них лекции – 4 ч., занятия семинарского типа – 6 ч.); на самостоятельную работу обучающихся – 130 ч. (заочная форма обучения).

### Место дисциплины

Дисциплина «Антикризисное управление персоналом» (индекс Б1.В.ДВ.06.02) изучается:

- студентами очной формы обучения на третьем курсе (6 семестр);
- студентами заочной формы обучения на третьем курсе.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.В.04 Научное исследование и оценка в управлении персоналом, Б2.В.01(П) Технологическая (проектно-технологическая) практика, Б1.В.03 Организация и нормирование труда, Б1.В.06 Кадровое делопроизводство

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	лр	пз	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
Раздел 1	Общие вопросы антикризисного управления персоналом	<b>58</b>	<b>6</b>		<b>6</b>		<b>46</b>	
Тема 1.	Кризисы в развитии и функционировании организации	28	2		2		24	О
Тема 2.	Антикризисный подход к управлению кадровыми процессами в организации	30	4		4		22	О
Раздел 2	Технологии антикризисного управления персоналом	<b>86</b>	<b>10</b>		<b>10</b>		<b>66</b>	
Тема 3.	Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом организации	26	2		2		22	О

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Тема 4.	Диагностика кадрового кризиса в организации	30	4		4		22	Т
Тема 5.	Стратегии и способы антикризисного управления персоналом	30	4		4		22	К
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		<b>144</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>112</b>	<b>56</b>
		<b>4</b>	<b>0,44</b>		<b>0,44</b>		<b>3,12</b>	
		<b>81</b>	<b>12</b>		<b>12</b>		<b>57</b>	<b>28</b>
<i>Заочная форма обучения</i>								
Раздел 1	Общие вопросы антикризисного управления персоналом	<b>40</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	О К
Тема 1.	Кризисы в развитии и функционировании организации							
Тема 2.	Антикризисный подход к управлению кадровыми процессами в организации							
Раздел 2	Технологии антикризисного управления персоналом	<b>70</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>80</b>	К Т
Тема 3.	Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом организации							
Тема 4.	Диагностика кадрового кризиса в организации							
Тема 5.	Стратегии и способы антикризисного управления персоналом							
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		<b>144</b>	<b>4</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>130</b>	ак.ч.
		<b>4</b>	<b>0,11</b>		<b>0,17</b>	<b>0,11</b>	<b>3,61</b>	з.е.
		<b>81</b>	<b>3</b>		<b>4,5</b>	<b>3</b>	<b>70,5</b>	астр.ч.

*Примечание:*

Для лиц с нарушениями зрения: Собеседование/опрос устный

Для лиц с нарушениями слуха: Собеседование/опрос письменный

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: Собеседование/опрос устный/письменный

Для лиц с нарушениями зрения: Тестирование

Для лиц с нарушениями слуха: Тестирование

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: Тестирование

## Содержание дисциплины

### Раздел 1. Общие вопросы антикризисного управления персоналом

#### *Тема 1. Кризисы в развитии и функционировании организации*

Развитие организации и факторы, его обеспечивающие. Стадии, этапы жизнедеятельности организации и кадровые стратегии на каждом этапе. Причины и проявления кризисов в организации. Влияние внешних условий на проявления кризисов в организации. Моделирование кризисных условий и путей преодоления.

#### *Тема 2. Антикризисный подход к управлению кадровыми процессами в организации*

Закономерности развития организации. Управление функционированием и управление развитием. Стратегический, ситуационный и антикризисный подходы к управлению. Антикризисная кадровая политика. Разработка концепции антикризисного управления.

### Раздел 2. Технологии антикризисного управления персоналом

#### *Тема 3. Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом организации*

Понятие и признаки кризиса. Виды кризисов в организации: кадровый, мотивационный, управленческий и др. Характеристики кризисов. Особенности проявления кризисов в организациях различных сфер деятельности и форм собственности. Роль службы персонала организации в условиях кризиса.

#### *Тема 4. Диагностика кадрового кризиса в организации*

Методы диагностики кадрового кризиса в организации. Разработка программы и организация диагностических процедур. Диагностика кадрового состава и динамики кадровой ситуации. Диагностика мотивационного климата и уровня развития корпоративной культуры. Методы оценки эффективности деятельности в кризисных ситуациях.

#### *Тема 5. Стратегии и способы антикризисного управления персоналом*

Разработка стратегии антикризисного управления персоналом. Технологии антикризисного управления. Технологии принятия решений в условиях кризиса. Технологии внедрения новаций. Контр инстинктивное управление.

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.06.02 «Антикризисное управление персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Методы текущего контроля для очной формы обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1	Общие вопросы антикризисного управления персоналом	
Тема 1.	Кризисы в развитии и функционировании организации	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы

Тема 2.	Антикризисный подход к управлению кадровыми процессами в организации	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы Представление доклада
Раздел 2	Технологии антикризисного управления персоналом	
Тема 3.	Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом организации	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 4.	Диагностика кадрового кризиса в организации	Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 5.	Стратегии и способы антикризисного управления персоналом	Электронное тестирование с использованием специализированного программного обеспечения

*Примечание:*

Для лиц с нарушениями зрения: Собеседование/опрос устный

Для лиц с нарушениями слуха: Собеседование/опрос письменный

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: Собеседование/опрос устный/  
письменный

Для лиц с нарушениями зрения: Тестирование

Для лиц с нарушениями слуха: Тестирование

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: Тестирование

#### Методы текущего контроля для заочной формы обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1	Общие вопросы антикризисного управления персоналом	Для лиц с нарушениями зрения: Собеседование/опрос устный Для лиц с нарушениями слуха: Собеседование/опрос письменный Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: Собеседование/опрос устный/ письменный Для лиц с нарушениями зрения: Тестирование Для лиц с нарушениями слуха: Тестирование Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: Тестирование
Тема 1.	Кризисы в развитии и функционировании организации	
Тема 2.	Антикризисный подход к управлению кадровыми процессами в организации	
Раздел 2	Технологии антикризисного управления персоналом	
Тема 3.	Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом организации	
Тема 4.	Диагностика кадрового кризиса в организации	
Тема 5.	Стратегии и способы антикризисного управления персоналом	

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов оценки (средств)

Устное собеседование по вопросам билета (очная форма обучения) и выполнение письменных заданий и компьютерное тестирование (заочная форма обучения).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации



обучающихся:

**для лиц с нарушениями зрения:** в устной форме или в форме электронного документа с увеличенным шрифтом с использованием специализированного программного обеспечения.

**для лиц с нарушениями слуха:** в печатной форме или в форме электронного документа.

**для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:** в устной форме или печатной форме или в форме электронного документа.

При проведении текущего контроля успеваемости обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены СИУ – филиал РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа или на выполнение заданий.

#### 4.2.1. Типовые вопросы для устного и письменного опроса

##### Для проведения занятий по очной, заочной форме обучения

Тема	Перечень типовых вопросов
Тема 1. Кризисы в развитии и функционировании организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Какие стадии, этапы жизнедеятельности организации можно выделить и как изменяется кадровая стратегия на каждом этапе?</li><li>2. Какие факторы (внешние и внутренние условия, причины) могут приводить к кризисам в организации?</li><li>3. Чем отличается управление функционированием от управления развитием?</li><li>4. В чем различия стратегического, ситуационного и антикризисного подходов к управлению?</li><li>5. Каковы принципы антикризисной кадровой политики?</li></ol>
Тема 2. Антикризисный подход к управлению кадровыми процессами в организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Какие положения должны лечь в основу концепции антикризисного управления?</li><li>2. Раскройте понятие, признаки и проявления кризисов в организации.</li><li>3. Назовите основные характеристики видов кризисов в организации (кадровый, мотивационный, управленческий и др.)</li><li>4. Какова роль службы персонала организации в условиях кризиса?</li><li>5. Как могут проявляться особенности кризисов в организациях различных сфер деятельности и форм собственности?</li></ol>
Тема 3. Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Какие методы диагностики кадрового кризиса в организации существуют?</li><li>2. Как разработать программу диагностики кризиса в организации?</li><li>3. Раскройте методы диагностики кадрового состава и динамики кадровой ситуации.</li><li>4. Раскройте методы диагностики мотивационного климата и уровня развития корпоративной культуры.</li><li>5. Каковы методы оценки эффективности деятельности в кризисных ситуациях?</li></ol>

#### 4.2.2. Типовые темы докладов

##### Тема 2. Антикризисный подход

### **к управлению кадровыми процессами в организации (Д1)**

1. Развитие организации и факторы, его обеспечивающие.
2. Причины появления кризисов в организации.
3. Моделирование кризисных условий и путей их преодоления.
4. Закономерности развития организации.
5. Стратегический, ситуационный и антикризисный подходы к управлению.
6. Антикризисная кадровая политика.
7. Разработка концепции антикризисного управления.
8. Понятие, виды, характеристики кризисов.
9. Особенности проявления кризисов в организациях различных сфер деятельности и форм собственности.
10. Роль службы персонала организации в условиях кризиса.
11. Методы диагностики кадрового кризиса в организации.
12. Разработка программы и организация диагностических антикризисных процедур.
13. Методы оценки эффективности деятельности в кризисных ситуациях.
14. Диагностика и развитие карьерного потенциала.
15. Контринстинктивное управление и его место в антикризисной политике компании

### **4.2.3 Типовые кейсовые задания**

#### ***Тема 3. Виды и характеристика кризисов в управлении персоналом организации (К1)***

**Задание 1.** *Изучите текст. Назовите основные причины банкротства компании. Что предприняла компания для выхода из кризисного положения? С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании. Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.*

#### **Кейс Покупка активов Daewoo Motors**

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors.

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

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki. General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

#### ***История кризиса***

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не

постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗАЗ- Daewoo», заводы в Польше (FSO- Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) 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 пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

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

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

На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".

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

#### ***Меры по выведению компании из кризиса***

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.

Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов.

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании.

В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 миллиардов долларов.

**Задание 2.** *Изучите текст. Какого характера кризис охватил компанию «БезАлко»? Каковы причины кризиса? Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании? Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний? Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлечь опытные старые кадры компании «БезАлко»? Какие меры Вы можете предложить для компании «БезАлко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала?*

### **Кейс Продаем бизнес**

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.

Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

#### ***Каждый за себя***

Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «БезАлко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиапланирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «БезАлко групп» довольно быстро встал вопрос утоления кадрового дефицита в самой доходобразующей области –

продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент считал, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращаться в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты. Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-хола Рус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «БезАлко групп».

Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировал его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В

«Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «БезАлко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

### ***Новый сотрудник***

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

Уход Грина из «БезАлко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из

«БезАлко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по неофициальным данным» «БезАлко» скоро развалится на части, «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового специалиста из «БезАлко» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упряма.

Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу

подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого зависела судьба всей компании «БезАлко групп» в целом.

#### ***Тема 4. Диагностика кадрового кризиса в организации (К<sub>2</sub>)***

**Задание 1.** Изучите текст. Выявите основные причины банкротства киевского завода. Определите проявления этого банкротства. Предложите пути выхода из состояния банкротства данного предприятия. Какие профилактические антикризисные меры были бы уместны для данного предприятия с тем, чтобы оно не оказалось в состоянии банкротства?

##### ***Предприятие до реструктуризации***

"Киевский завод сантехнического оборудования" (КЗСО) был образован как составная часть государственного кооперативного объединения "Киевспецстрой" (КСС), которое отвечало за монтажные услуги в секторе общественного жилищного строительства. Открытая акционерная компания КЗСО была образована в июле 1994 года после вычленения из КСС. Акционерный капитал распределен между работниками (40%), трастовыми компаниями и инвестиционными фондами (25%), фондом государственного имущества (10%), частными акционерами (3%) и сертификатным аукционом (22%).

КЗСО производит полуфабрикаты. Его продукция не продается населению, а предназначена для монтажа в новостройках, и в этой мере позиционирована на середину бизнес-потока. У компании три основных производственных линии:

- сборка труб и элементов для водопроводно-канализационных сетей домов (напорные, канализационные и тепловые системы). Изготовление арматуры и специальных частей для водопровода;

- вентиляционная арматура (трубы и шунты) и нагревательные приборы (бойлеры, трубы, теплообменники и конвекторы);

- защитные двери.

Установка продукции в строящихся зданиях в основном выполняется КСС. Компания изготавливала другую металлическую арматуру в качестве дополнения в профильной деятельности, например, перила, прутья, сельскохозяйственные инструменты, а также другие изделия по специальным заказам. Основные поставки для производства (трубы, клапаны, чугунные детали) закупаются в Украине. На начало 1996 года в компании работало 530 человек. За последние годы производства были обычным явлением в рассматриваемый период.

##### **Диагноз, поставленный консультантами**

##### ***Характеристика рынка***

Строительный сектор в Киеве в результате общего и глубокого экономического кризиса показывал тенденцию к упадку. На самом деле местный рынок отражал хронические проблемы с жильем. На 1996 год ожидался небольшой рост, в основном за счет частной инициативы. По сообщениям Министерства статистики общее жилищное строительство в Украине в 1995 году было менее половины от уровня 1989 года.

Наличный рынок строительства жилья был поделен между двумя группами операторов:

- государственный сектор, которому по официальной статистике принадлежало 70% - 80% рынка, а лидировала на нем государственная холдинговая компания "КиевГорСтрой".

– частным предприятиям принадлежала оставшаяся доля (20% - 30%) с преобладанием совместных предприятий. Размер этого сектора, вероятно, был недооценен из-за не декларированного частного строительства.

### ***Место компании на рынке***

КЗСО занимал доминирующую позицию на киевском рынке жилищного строительства, так как предприятие было основным поставщиком сборной и готовой водопроводной, отопительной и вентиляционной арматуры для этой отрасли в Киеве (70% доли рынка). Но не существовало никаких реальных экономических, коммерческих или технических барьеров, которые предупредили бы выход новых конкурентов на этот рынок.

Рынок ориентирован на применение новых материалов. Рост спроса на изолирующие и энергосберегающие материалы, связанный с потребностью клиентов в комфорте и качестве, создает новые возможности для деловой деятельности КЗСО.

Около 85% продукции направляется в сектор жилищного строительства в Киеве. Потребности общественного сектора (КСС) остаются большими для водопровода и отопления (85%), в то время как спрос частного сектора растет на другие виды деятельности КЗСО (вентиляция, 49% и защитные двери, 40%).

### ***Продажи***

В 1995 году продажи КЗСО составили 50% от уровня 1992 года (в 1992 году центральное планирование потеряло свое значение). Чтобы компенсировать это падение продаж, компания внедрила новый вид продукции – защитные двери. На этот род деятельности в 1995 году приходилось всего 4,7% от продаж. Эта инициатива была положительной, но недостаточной для гарантирования позиции КЗСО на строительном рынке Киева.

В 1995 году не существовало коммерческого отдела; связями с клиентами занимался производственный отдел, имевший слабое представление о возможностях рынка и ожидаемых объемах сбыта. Кроме того, КЗСО приходилось решать проблемы с краткосрочной ликвидностью вследствие постоянных задержек платежей со стороны КСС (в связи с нехваткой денег в государственном секторе) и темпов инфляции, которые влияли на стоимость поставок.

### ***Конкуренты***

В результате экономического спада многие компании Киева и Киевской области, специализировавшиеся в других отраслях (промышленность, военное производство или сельское хозяйство), начали оперировать на рынке жилищного строительства, который до недавнего времени был практически заповедником КЗСО.

Сейчас КЗСО конкурирует с пятью другими компаниями, которые предлагают сборные компоненты водопроводных, отопительных и вентиляционных систем для промышленного, сельскохозяйственного и жилищного строительства. Теп не менее, за исключением завода "ОЗОН", проникновение конкурентов на рынок было очень невелико, и руководство КЗСО ожидает еще большего сокращения этого проникновения из-за финансовых и операционных сложностей, которые имеются у этих компаний.

### ***Финансовая ситуация***

Финансовая ситуация отражала трудности работы только с одним клиентом:

– оставался высоким уровень запасов на складах, что отражалось на состоянии наличности всего предприятия. В 1994 году кредит поставщиков был выше уровня материально-технических запасов, а теперь компания оказалась под давлением со стороны поставщиков и ей требовалось больше оборотного капитала;

– тем не менее, компания все еще оставалась рентабельной и стабильной, что являлось предпосылкой для проведения мероприятий по реструктуризации или стратегических шагов в кратко- или среднесрочной перспективе. Движение наличных средств в 1995 году позволило предприятию прогнозировать самостоятельные капиталовложения в новую продукцию.

### Сильные и слабые стороны КЗСО

Сильные стороны	Слабые стороны
доминирующая позиция (70%) на рынке жилищного строительства гибкие производственные мощности развитие производственных процессов в направлении более широкой номенклатуры, с использованием ноу-хау компании позитивное отношение руководства к переменам	отсутствие каналов распределения продукции отсутствие коммерческого отдела наличие высокой зависимости от сектора строительства жилых домов и единственного заказчика – государственной строительной компании ("Киевспецстрой"), задержки платежей, которые приводят к нехватке оборотного капитала КЗСО

**Задание 2.** Изучите текст. Разработайте подробный бизнес-проект по выведению предприятия «Кристалл Валдая» из состояния банкротства, перепрофилированию производства и возрождению компании.

Описание проблемы:

В городе Торопец, Тверской области, находится ликеро-водочный завод «КристаллВалдая», созданный в 1895 году по решению Петра Столыпина. До конца 1970-х годов XX века именно здесь находился единственный цех, в котором по заказу УД Совета министров СССР производилась водка «Посольская», поставлявшаяся на экспорт.

На сегодняшний день завод «Кристалл Валдая» представляет собой комплекс производственных зданий общей площадью более 4000 кв.м, расположенных на земельном участке в 15 га, с собственной артезианской скважиной глубиной более 200 м и лабораторией контроля качества выпускаемой продукции. Водка на заводе «Кристалл-Валдая» производится по классической технологии и известна своим высоким качеством. В 2010 году водка «Селигерская» получила диплом первой степени. На заводе установлено современное (2010 года выпуска) итальянское оборудование производительностью 6 тыс. бутылок в час, обновлены производственные линии.

Предприятие способно обеспечить работой до 200 чел., что, с учетом членов семей работающих, для шестнадцатитысячного Торопца является весьма существенным обстоятельством. Перечисленные факторы дают основание рассматривать завод как градообразующее предприятие. Несложно подсчитать его экономическую пользу для Тверской области – 40% от сумм уплаченных акцизов возвращается в бюджет области, а это приблизительно 60 руб. с каждой бутылки емкостью 0,5 л.

В настоящее время в отношении данного предприятия введена процедура конкурсного производства, которая, как известно, в большинстве случаев влечет за собой ликвидацию предприятия. Как арбитражный управляющий, осуществлявший анализ финансовой деятельности предприятия на стадии наблюдения, могу констатировать, что подобная ситуация явилась следствием недобросовестных действий контрагентов, не исполнивших свои обязательства. Вследствие такого неисполнения завод оказался не в состоянии своевременно осуществить налоговые платежи, что в свою очередь сделало невозможным 9 продление лицензии на производство ликеро-водочной продукции. С истечением срока действия лицензии предприятие утратило право осуществления своей основной деятельности и вошло в процедуру банкротства.

На данном этапе существуют инвесторы, готовые участвовать в оздоровлении предприятия. Единственной возможностью такого оздоровления (не прибегая к продаже активов) является получение лицензии и возобновление производства. Задание:



#### 4.2.4 Типовые тестовые задания<sup>2</sup>

1. Выберите один правильный ответ

Кризис – это:

\* крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде  
невозможность платить по своим обязательствам  
следствие обострения конфликта интересов внутри организации

2. Выберите один правильный ответ

Антикризисное управление – это:

\* применение антикризисных процедур к конкретному предприятию  
воздействие на предприятие-должника со стороны государства мерами экономического и нормативно-правового характера  
воздействие на предприятие-должника со стороны кредиторов методами силового характера

3. Выберите один правильный ответ

Стратегия управления – это:

хозяйственная политика, разработанная на основе текущего состояния предприятия  
\* хозяйственная политика, разработанная на основе предвидения будущего развития  
совершенствование анализа предприятия

4. Выберите один правильный ответ

Преодоление кризиса зависит от:

количества руководящего персонала,  
типологии кризиса,  
возраста руководителя,  
\* фазы кризиса.

5. Выберите один правильный ответ

Функции антикризисного управления - это:

максимизация потерь и упущенных возможностей  
\* управление в условиях кризиса  
минимизация потерь и упущенных возможностей

6. Выберите один правильный ответ

К объективным причинам кризиса можно отнести:

\* цикличность развития организации  
ошибки в управлении  
\* проявление непреодолимых сил

7. Выберите один правильный ответ

Антикризисное регулирование – это:

применение антикризисных процедур к конкретному предприятию  
\* воздействие мерами экономического и нормативно-правового характера  
воздействие методами силового характера

8. Выберите один правильный ответ

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает:

---

<sup>2</sup> Правильные ответы отмечены «звездочкой» (\*)

только ущерб  
 \* неопределенность  
 возможность получения прибыли и убытков

9. Выберите один правильный ответ  
 К субъективным причинам кризиса можно отнести:  
 цикличность развития организации  
 \* ошибки в управлении  
 проявление непреодолимых сил

10. Выберите один правильный ответ  
 Риск-менеджмент — это:  
 уход от рискованных ситуаций  
 \* система управления риском

#### 4.2.5 Типовые темы контрольной работы

1. Закономерности и этапы развития организации и факторы, его обеспечивающие.
2. Стадии жизнедеятельности организации и кадровые стратегии на каждом этапе.
3. Кризисы в развитии организации, их виды, причины и проявления.
4. Управление функционированием и управление развитием организации: сущность и содержание.
5. Стратегический, ситуационный и антикризисный подходы к управлению кадровыми процессами в организации.
6. Понятие и признаки кризиса в развитии организации.
7. Особенности функционирования организации в условиях кризиса.
8. Кадровый кризис в организации, причины, проявления, пути преодоления
9. Мотивационный кризис в организации, причины, проявления, пути преодоления
10. Управленческий кризис в организации, причины, проявления, пути преодоления
11. Стратегия и методы диагностики кадрового кризиса в организации
12. Разработка программы диагностики мотивационного кризиса
13. Диагностика социокультурного кризиса в организации
14. Разработка стратегии антикризисного управления персоналом.
15. Технологии антикризисного управления.
16. Контр инстинктивное управление: сущность и методы.
17. Преодоление сопротивления при нововведениях в организации в условиях кризиса
18. Разработка антикризисной кадровой политики
19. Основные принципы антикризисного управления персоналом
20. Принципы формирования антикризисной команды управляющих

#### 4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации.

4.3.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	Способен осуществлять сбор и анализ данных о внутренних	ПКс-1.3	Владение навыками сбора информации для анализа внутренних

	и внешних факторах, влияющих на эффективность системы управления персоналом организации, для принятия обоснованных кадровых решений, а также обеспечение кадровой безопасности и охраны труда		и внешних факторов, влияющих на персонал
ПКс–4	Способен осуществлять деятельность по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с целями организации, соблюдать нормы трудового законодательства при принятии кадровых решений, разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру и локальные нормативные акты	ПКс–4.3	Осуществлять деятельность по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с нормами трудового законодательства

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс–1.3	Проводит сбор информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на персонал	Провел сбор информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на персонал
ПКс–4.3	Планирует деятельность по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с нормами трудового законодательства	Составил план/программу деятельности по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с нормами трудового законодательства

#### 4.3.1 Типовые вопросы к зачету с оценкой

1. Каковы основные закономерности, этапы развития организации и факторы, его обеспечивающие?
2. Каковы основные стадии жизнедеятельности организации и кадровые стратегии на каждом этапе?
3. Какова сущность кризисов в развитии организации, их виды, причины и проявления?
4. Какова сущность и содержание управления функционированием и управлением развития организации?
5. В чем состоит сущность стратегического, ситуационного и антикризисного подходов к управлению кадровыми процессами в организации?
6. Какова сущность понятия и признаки кризиса в развитии организации?
7. Каковы особенности функционирования организации в условиях кризиса?
8. Каковы причины, проявления и пути преодоления кадрового кризиса в организации?
9. В чем сущность мотивационного кризиса в организации, его причины, проявления и пути преодоления?
10. Каковы причины, проявления и пути преодоления управленческого кризиса в организации?
11. Каковы стратегия и методы диагностики кадрового кризиса в организации?

12. Какова структура программы диагностики мотивационного кризиса и технология ее разработки?
13. Какова технология диагностики социокультурного кризиса в организации?
14. Каковы этапы разработки стратегии антикризисного управления персоналом?
15. В чем состоит технология антикризисного управления?
16. В чем состоит сущность контр инстинктивного управления?
17. Каковы механизмы преодоления сопротивления при нововведениях в организации?
18. В чем состоит сущность антикризисной кадровой политики?
19. Каковы основные принципы антикризисного управления персоналом?
20. Каковы основные принципы формирования антикризисной команды?

#### 4.3.2 Типовые практические задания к зачету с оценкой

**Задание 1.** Предложите алгоритм работы антикризисного управляющего в следующих вариантах кризисных ситуаций в организации.

Ситуация 1 – работники не хотят работать в новых условиях, но обладают необходимыми компетенциями

Ситуация 2 – работники не хотят работать в новой ситуации и не обладают необходимыми компетенциями

Ситуация 3 – работники хотят работать в новой ситуации, но не обладают необходимыми компетенциями

**Задание 2.** Предложите возможные стратегии сокращения расходов на персонал в условиях кризиса в организации

**Задание 3.** Предложите стратегию стимулирования труда работников в условиях необходимости сокращения расходов на оплату труда в условиях кризиса

#### 4.3.3 Типовые тестовые задания для зачета с оценкой

1. Выберите один правильный ответ

Контроллинг включает в себя:

показатели рентабельности

\* проверку отклонений запланированных показателей от фактических показателей деятельности фирмы  
обработку информации

2. Выберите один правильный ответ

Преодоление кризиса зависит от:

количества руководящего персонала,

типологии кризиса,

возраста руководителя,

\* фазы кризиса.

3. Выберите один правильный ответ

Кризис – это:

\* крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде

невозможность платить по своим обязательствам

следствие обострения конфликта интересов внутри организации

4. Выберите один правильный ответ

К внутренним причинам кризиса относятся:

\* рискованная стратегия маркетинга, внутренние конфликты, несовершенство управления стратегия макроэкономического развития, развитие мировой экономики, конкуренция политическая ситуация, недостатки в организации производства и инвестиционной политики

5. Выберите один правильный ответ

Стратегия управления – это:

хозяйственная политика, разработанная на основе текущего состояния предприятия

\* хозяйственная политика, разработанная на основе предвидения будущего развития совершенствование анализа предприятия

6. Выберите один правильный ответ

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает:

только ущерб

\* неопределенность

возможность получения прибыли и убытков

7. Выберите один правильный ответ

Функции антикризисного управления - это:

максимизация потерь и упущенных возможностей

\* управление в условиях кризиса

минимизация потерь и упущенных возможностей

8. Выберите один правильный ответ

Риск-менеджмент — это:

уход от рискованных ситуаций

\* система управления риском

9. Выберите один правильный ответ

Антикризисное регулирование – это:

применение антикризисных процедур к конкретному предприятию

\* воздействие мерами экономического и нормативно-правового характера

воздействие методами силового характера

10. Выберите несколько правильных ответов

К объективным причинам кризиса можно отнести:

\* цикличность развития организации

ошибки в управлении

\* проявление непреодолимых сил

11. Выберите один правильный ответ

Антикризисное управление – это:

\* применение антикризисных процедур к конкретному предприятию

воздействие на предприятие-должника со стороны государства мерами экономического и нормативно-правового характера

воздействие на предприятие-должника со стороны кредиторов методами силового характера

12. Выберите один правильный ответ

К субъективным причинам кризиса можно отнести:

цикличность развития организации

\* ошибки в управлении

проявление непреодолимых сил

13. Выберите один правильный ответ

Кризис по своей сути является:

разрушительным

\* острым, приводящим к изменению экономических формаций

спокойным внедрением новых технологий

14. Выберите один правильный ответ

«Кризис» и «риск» существуют ли их взаимосвязь при принятии любых управленческих решений:

\* да

нет

15. Выберите один правильный ответ

Преодоление кризиса зависит от:

\* используемых методик анализа кризисных ситуаций

наличия специалистов в области антикризисного управления

полной замены штата работников

частичного сокращения либо представления неоплаченных отпусков.

#### 4.3.4 Типовые варианты контрольных работ

**Задание 1.** Ответьте на вопрос какова сущность кризисов в развитии организации, их виды, причины и проявления?

**Задание 2.** Приведите методы, используемые для диагностики кадрового кризиса в организации

**Задание 3.** Изучите текст. Какого характера кризис охватил компанию «БезАлко»? Каковы причины кризиса? Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании? Какие меры Вы можете предложить для компании «БезАлко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала?

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.

Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами,

наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

#### Шкала оценивания

**Оценочные средства промежуточной аттестации** предоставляется в доступной форме

**для лиц с нарушениями зрения:** в устной форме или в форме электронного документа с увеличенным шрифтом с использованием специализированного программного обеспечения

**для лиц с нарушениями слуха:** в печатной форме или в форме электронного документа.

**для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:** в устной форме или печатной форме или в форме электронного документа.

Таблица 2

Зачет с оценкой	Критерии оценки
Не зачтено (0-50 баллов)	Этапы компетенций, предусмотренные образовательной программой не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
Зачтено с оценкой удовлетворительно (51-64 баллов)	Этапы компетенций, предусмотренные образовательной программой сформированы на недостаточном уровне. Демонстрирует низкий уровень усвоения знаний в области управления персоналом с учетом различных кризисных явлений и факторов. Демонстрирует фрагментарные практические навыки в области управления персоналом с учетом различных кризисных явлений и факторов.
Зачтено с оценкой хорошо (65-79 баллов)	Этапы компетенций, предусмотренные образовательной программой сформированы на достаточном уровне. Достаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие прочных знаний по дисциплине. Демонстрирует умения в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на достаточном уровне
Зачтено с оценкой отлично (80-100 баллов)	Этапы компетенций, предусмотренные образовательной программой сформированы на высоком уровне. Демонстрирует отличный уровень усвоения знаний в области управления персоналом с учетом различных кризисных явлений и факторов. Демонстрирует уверенные практические навыки по управлению персоналом с учетом различных кризисных явлений и факторов.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке к формам текущего контроля представлены на сайте института<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf>

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в соответствии с фондом оценочных средств в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Порядок проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме для лиц с нарушениями зрения: в устной форме или в форме электронного документа с использованием специализированного программного обеспечения для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме или в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в устной форме или в печатной форме, или в форме электронного документа.

Студент обязан явиться на экзамен в указанное в расписании время. Опоздание на экзамен не допускается. В порядке исключения на экзамен могут быть допущены лица, предъявившие оправдательные документы, связанные с причинами опоздания.

Во время проведения экзамена студентам запрещается иметь при себе и использовать средства связи. Использование материалов, а также попытка общения с другими студентами или иными лицами, в том числе с применением электронных средств связи, несанкционированные перемещения и т.п. являются основанием для удаления студента из аудитории и последующего проставления оценки «неудовлетворительно».

Обучающимся инвалидам и обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости по личному устному или письменному заявлению предоставляется дополнительное время для подготовки ответа или выполнения задания (не более чем на 30 мин.).

Ответы на вопросы и выполненные задания обучающиеся предоставляют в доступной форме:

для лиц с нарушениями зрения: в устной форме или в письменной форме с помощью ассистента, в форме электронного документа с использованием специализированного программного обеспечения

для лиц с нарушениями слуха: в электронном виде или в письменной форме.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в устной форме или в письменной форме или в форме электронного документа (возможно с помощью ассистента).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения допускается использование дистанционных образовательных технологий, адаптированных для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены образовательным учреждением или могут использоваться собственные технические средства.

**Методические рекомендации по подготовке письменных работ расположены на сайте института<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> [https://siu.ranepa.ru/about/kafedry/UP/2021\\_met\\_rek.zip](https://siu.ranepa.ru/about/kafedry/UP/2021_met_rek.zip)



## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Беляев, А. А. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. — Москва : Юнити-Дана, 2015. - 311 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). — Загл. с экрана

2. Згонник, Л. В. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Л. В. Згонник. - Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2015. - 208 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=339783>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). — Загл. с экрана.

3. Зуб, А.Т. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Электрон. дан. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 343 с. — Доступ из ЭБС изд-ва «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/6062F9E3-E34F-4AC2-9E05-B57904DA7949>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). — Загл. с экрана.

4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. - 3-е изд. - Электрон. дан. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). - Загл. с экрана. — То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24834>, требуется авторизация (дата обращения : 01.08. 2020). - Загл. с экрана.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / И. К. Ларионов [и др.]. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2015. — 380 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/52297>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). — Загл. с экрана

2. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / Ю. А. Арутюнов. - Электрон. дан. — Москва : Юнити-Дана, 2015. - 416 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). - Загл. с экрана

3. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник для вузов / Э. Ф. Аунапу. — Электрон. дан. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2011. — 312 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/944>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). — Загл. с экрана

4. Безденежных, В. М. Антикризисное управление — теория и практика применения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. М. Безденежных, А. Г. Галай ; Московская государственная академия водного транспорта. - Электрон. дан. — Москва : Альтаир : МГАВТ, 2015. - 111 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429736>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). - Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/46425>, требуется авторизация (дата обращения : 10.08. 2020). - Загл. с экрана

5. Гореликов, К. А. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / К. А. Гореликов. - Электрон. дан. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 216 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=385843>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). - Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=77290](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=77290), требуется авторизация (дата обращения : 10.08. 2020). - Загл. с экрана

6. Чумиков, А. Н. Антикризисные коммуникации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чумиков. — Электрон. дан. — Москва : Аспект Пресс, 2013. — 172 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/21054>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). - Загл. с экрана

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Антикризисное управление предприятием [Электронный ресурс] : учебно-практич. пособие / Ульяновский государственный технический университет ; сост. М. В. Рыбкина. - Электрон. дан. — Ульяновск : УлГТУ, 2014. - 116 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363214>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). - Загл. с экрана

2. Чиркова, В. М. Управление ресурсами фирмы в кризисных условиях [Электронный ресурс] / В. М. Чиркова. - Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2012. - 144 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142709>, требуется авторизация (дата обращения : 12.01.2022). - Загл. с экрана

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: с изм. и доп. на 1 апр. 2012 г. - М.: МЦФЭР, 2012. - 126, [1] с.

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [ М.], 2003 - 2022. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный.

2. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М?], 2002 - 2022. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный.

3. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс]: [электрон.-библиотеч. система] / О-во с огранич. ответственностью «Директ-Медиа». - [М.], 2001 - 2022. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация.

4. Университетская информационная система РОССИЯ [Электронный ресурс] : тематич. электрон. б-ка / Науч.-исслед. вычислит. центр МГУ; Автоном. некоммерч. организация «Центр информац. исслед.». – Электрон. дан. – М., 2000 – 2022. - Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru>, требуется авторизация.

5. Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2022 - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный.

6. Электронные книги по управлению персоналом и экономике труда. [Электронный ресурс] / Административно-управленческий портал. - [М?], 1999 - 2022 - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i006.htm>, свободный.

7. Экономика труда [Электронный ресурс] / Федеральный образовательный портал по социологии, экономике и менеджменту. - [М], 2022. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/net/16000159>, свободный.

## **6.6. Иные источники**

Не используются

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья): экран, компьютеры с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий лекционного типа), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и кресла – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; экран; персональный компьютер; звуковая система; проектор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; персональный компьютер; телевизор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Компьютерный класс, учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья - рабочие места обучающихся и преподавателя), доска аудиторная; персональные компьютеры моноблоки; проектор; веб-камера; экран. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, в том числе с рабочих мест обучающихся. Программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows; пакеты лицензионных программ: MS Office, MS Teams, СПС КонсультантПлюс, лицензионное антивирусное программное обеспечение.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся (Информационно-ресурсный центр) оснащенное комплектом специализированной учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

Программное обеспечение: ОС Microsoft Windows, Пакет Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Microsoft Teams, лицензионное антивирусное программное обеспечение.

Для обучающихся с нарушениями зрения:

NVDA (Non Visual Desktop Access) - свободная, с открытым исходным кодом программа для MS Windows, которая позволяет незрячим или людям с ослабленным зрением работать на компьютере без применения зрения, выводя всю необходимую информацию с помощью речи;

Экранная лупа – программа экранного увеличения;

Экранный диктор (на англ.яз) – программа синтеза речи;

Для обучающихся с нарушениями слуха:

Speech logger– программа перевода речи в текст.