



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)

Институт экономики

Кафедра управления сельскохозяйственным производством



Фонд оценочных средств
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки
«Государственная и муниципальная служба»

Уровень
бакалавриата

Форма обучения
Очная, заочная

Год поступления 2020

Казань – 2020

Составитель: Сафиуллин Низз Азатович, ст. преподаватель

Фонд оценочных средств обсужден и одобрен на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством 28 апреля 2020 года (протокол №9)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  Савушкина Л.Н.

Рассмотрена и одобрена на заседании методической комиссии Института экономики
«12» мая 2020 года (протокол №11)

Пред. метод. комиссии, к.э.н., доцент  Гатина Ф.Ф.

Согласовано:
Директор Института экономики,
к.э.н., доцент

 Нizamutdinov М.М.

Протокол ученого совета Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №9)

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению обучения 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Антикризисное управление»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

Код компетенции	Результаты освоения ОПОП. Содержание компетенций (в соответствии с ФГОС ВО)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-13	<p>способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий</p> <p>3 этап</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - особенности управленческой деятельности в условиях риска и неопределенности; - виды рисков и методы их снижения при разработке и реализации проектов; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов; <p>ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды территории, формирования и разработки социально-экономических проектов (программ развития); - приемами анализа и оценки рисков проектов и выполнения соответствующих расчетов; - навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

Компетенция, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии и показатели результатов обучения по уровням освоения материала			
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПК-13 способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий 3 этап	Знать: - особенности управленческой деятельности в условиях риска и неопределенности; - виды рисков и методы их снижения при разработке и реализации проектов;	Не знает особенности управленческой деятельности в условиях риска и неопределенности; виды рисков и методы их снижения при разработке и реализации проектов;	Частично знает особенности управленческой деятельности в условиях риска и неопределенности; виды рисков и методы их снижения при разработке и реализации проектов;	В целом особенности управленческой деятельности в условиях риска и неопределенности; виды рисков и методы их снижения при разработке и реализации проектов;	Знает особенности управленческой деятельности в условиях риска и неопределенности; виды рисков и методы их снижения при разработке и реализации проектов;
	Уметь: - обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов; ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);	Не умеет обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов; ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);	Частично умеет обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов; ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);	Способен обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов; ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);	Способен на практике обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов; ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);
	Владеть: - навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды	Не владеет навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды	Частично владеет навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды	Владеет навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды	Свободно владеет навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды

	оценки конкурентной среды территории, формирования и разработки социально-экономических проектов (программ развития); приемами анализа и оценки рисков проектов и выполнения соответствующих расчетов; навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;	территории, формирования и разработки социально-экономических проектов (программ развития); приемами анализа и оценки рисков проектов и выполнения соответствующих расчетов; навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;	территории, формирования и разработки социально-экономических проектов (программ развития); приемами анализа и оценки рисков проектов и выполнения соответствующих расчетов; навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;	территории, формирования и разработки социально-экономических проектов (программ развития); приемами анализа и оценки рисков проектов и выполнения соответствующих расчетов; навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;	территории, формирования и разработки социально-экономических проектов (программ развития); приемами анализа и оценки рисков проектов и выполнения соответствующих расчетов; навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;
--	---	---	---	---	---

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вопросы для индивидуального собеседования

1. Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?
2. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций и какова их типология?
3. Назовите фазы экономических циклов на макро- и микроуровнях?
4. Какую роль в кризисных ситуациях играет человеческий фактор?
5. Какова роль института банкротства в рыночной экономике?
6. Назовите организационные, правовые и финансовые основы функционирования института финансового оздоровления и банкротства на современном этапе.
7. Что такое хозяйствующие субъекты? Каковы их цели и задачи, возможные причины неудач и нарушения равновесия в условиях рынка?
8. Каковы основные признаки выхода из кризисных ситуаций? Можно ли их дополнить?
9. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
10. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
11. Каковы возможные причины и симптомы кризисного развития фирмы?
12. Каковы тенденции циклического развития организации? Дайте оценку каждого из этапов цикла.
13. Когда повышаются вероятность и опасность кризиса?
14. Что такое относительно управляемые и неуправляемые процессы?
15. Что представляет собой антикризисное развитие?
16. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?
17. Каковы основные черты антикризисного управления?
18. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
19. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?
20. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и предотвращения кризиса?
21. Какие проблемы может решить диагностика?
22. Можно ли считать диагностирование функцией?
23. В чем сущность и особенности процедуры наблюдения?
24. В чем сущность и особенности процедуры финансового оздоровления?
25. Что представляет собой процедура внешнего управления?
26. Каков механизм процедуры конкурсного производства?
27. Что представляет собой мировое соглашение как метод мирного урегулирования споров?
28. В чем сущность досудебной санации как метода восстановления неплатежеспособности организации?
29. Каковы цели и задачи санации предприятия?
30. Какие функции выполняет антикризисный управляющий при проведении процедур санации?
31. Какова процедура санации производственного потенциала?
32. Каковы возможные способы снижения издержек на предприятии?
33. Каковы приоритетные источники финансирования санационных мероприятий?
34. Какие методы управления качеством в программе санации вы знаете?
35. В чем заключаются особенности санации кадрового потенциала?

36. Что такое риск и какова его природа?
37. Каковы критерии классификации управленческих рисков?
38. Как оценивается величина риска?
39. Что такое процесс управления риском в антикризисном менеджменте?
40. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
41. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
42. Каковы методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений?
43. Каковы методы оценки инвестиционного риска?
44. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
45. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования. Дайте их краткую характеристику.
46. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?
47. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Какова будет ваша стратегия (из 10 управленческих шагов) по выведению фирмы из кризиса?
48. Назовите основные антикризисные стратегии промышленной фирмы. Что означает каждая из них и какую имеет целевую ориентацию?
49. Чем обусловлен циклический характер инноваций?
50. На какие группы разделяются инновационные стратегии относительно внутренней среды организации?

Варианты заданий для интерактивных занятий и самостоятельную работу

Деловая игра «разработка ключевых положений антикризисной программы»

Цель и назначение игры

Освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений; развитие навыков обоснования решения и поиска согласия интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе; освоение принципов демократического управления

Содержание и организация игры

Игра проводится в семь этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

Первый этап игры. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При модификации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

Второй этап игры. Распределение ролей. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и защищает. Выделение социальных групп может быть различным, и это позволяет

модифицировать деловую игру. Один из вариантов: государство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы (трудящиеся, работники).

Третий этап игры. Всем группам выдается по 100 карточек возможных управленческих решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты собственных интересов. Им надо выбрать пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается групповой дискуссией, обменом опытом и мнениями. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.

Четвертый этап. Предложение каждой из групп пяти управленческих решений для общего обсуждения. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов. Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных выданными карточками. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

Пятый этап. Если общее решение не найдено, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, проводится голосование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по решениям, принятым демократическим путем.

Шестой этап. Представление поведения групп в условиях принятых решений (новой ситуации). Каждая группа называет три главных фактора поведения. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

Седьмой этап. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

Состав предлагаемых управленческих решений

Государство

1. Борьба против спекулятивной деятельности дельцов, продающих земельные участки, путем высоких налогов на прибыль, полученную от продажи земли.
2. Контроль цен при потреблении.
3. Конъюнктурные налогообложения.
4. Поощрение повышения минимальной заработной платы.
5. Стабилизация тарифов общественных служб.
6. Увеличение сумм, получаемых от государственной системы страхования.
7. Денежная ревальвация.
8. Сокращение кредитов на строительство.
9. Замораживание заработной платы.
10. Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.
11. Меры, принимаемые системой налогообложения, направленные на поощрение денежных сбережений.
12. Модификация системы налогообложения предприятий.
13. Денежная девальвация.
14. Выпуск высокопроцентного обязательного займа.
15. Отказ от установленного обменного курса: свободно колеблющийся рубль.
16. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.

17. Увеличение закупок потребительских товаров государственными предприятиями.
 18. Увеличение налогообложения годового дохода.
 19. Модификация системы амортизации.
 20. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.
 21. Увеличение налога на добавленную стоимость.
 22. Уменьшение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком.
 23. Замораживание минимальной заработной платы.
 24. Стимулирование повышения заработной платы.
 25. Увеличение процентных ставок на сбережения при возрастании стоимости жизни.
 26. Сокращение материальной помощи семьям.
 27. Развитие экспорта за счет международных договоров.
 28. Установление предельного размера банковских кредитов.
 29. Увеличение процента обязательных резервных средств, помещаемых в Центральный банк.
 30. Сокращение преимуществ в налогообложении лиц, покупающих жилье.
 31. Контроль обмена валюты.
 32. Сокращение закупок потребительских товаров государственными организациями.
 33. Увеличение налогообложения прибыли, приносимой капиталом.
 34. Усиление налогового контроля за лицами частного сектора, не имеющими постоянной заработной платы.
 35. Сокращение налога на добавленную стоимость.
 36. Меры налогообложения, направленные на поощрение капиталовложений.
 37. Сокращение налогообложения годового дохода.
 38. Сокращение кредитов на цели потребления.
 39. Увеличение заработной платы работников государственных служб.
 40. Национализация импортеров энергоресурсов.
 41. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.
 42. Увеличение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком.
 43. Установление свободных цен: спрос уменьшится, как только покупательная способность потребителей будет снижена за счет роста цен.
 44. Установление налогов на маргинальный доход (сверхприбыль).
 45. Контроль системы взимаемых платежей предприятий.
 46. Поощрение конкуренции.
 47. Замораживание квартирной платы.
 48. Контроль себестоимости.
 49. Национализация естественных монополий.
 50. Индексация пенсий и минимальной заработной платы.
- Предприниматели
51. Покупаете оборудование, которое будет рентабельным через многие годы.
 52. Увеличиваете объем производства продукции за счет увеличения рабочего дня.
 53. Проводите конверсию, ориентируетесь на работу в сфере услуг.
 54. Сокращаете маргинальный доход, с тем чтобы избежать увеличения цен на продукцию.
 55. Стараетесь увеличить маржу прибыли.
 56. Предпринимаете попытку увеличения цены на вашу продукцию.

57. Финансируете собственные капиталовложения путем выпуска облигаций, приносящих покупателю высокий процент.
 58. Прогнозируя высокий спрос на продукцию, стараетесь увеличить цены.
 59. Сокращаете фонд заработной платы.
 60. Сокращаете распределение дивидендов, чтобы вложить прибыль в производство.
 61. Стабилизируете цены на вашу продукцию.
 62. Увеличиваете запасы первичного сырья.
 63. В результате увеличения производственных затрат пытаетесь увеличить цены на готовую продукцию.
 64. Ликвидируете портфель ценных бумаг.
 65. Сокращаете объем производства.
 66. Организуете рекламную кампанию, чтобы предотвратить спад спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.
 67. Увеличиваете объем производства.
 68. Запрашиваете у банка кредит.
 69. Пытаетесь завоевать зарубежные рынки.
 70. Увеличиваете заработную плату служащим.
 71. Создаете торговые объединения, чтобы обеспечить монополию на рынке.
- Владельцы
72. Продаете свои земельные участки.
 73. Подписываетесь на акции.
 74. Подписываетесь на государственные займы.
 75. Продаете акции, котирующиеся на бирже.
 76. Покупаете сельскохозяйственные земельные участки, расположенные вокруг городов.
 77. Увеличиваете потребление в ущерб сбережениям.
 78. Опасаясь, что деньги потеряют свою стоимость, вы ищете другие источники для вложения денег.
 79. Покупаете валюту.
 80. Помещаете свои сбережения в банк.
 81. Покупаете золото.
 82. Покупаете облигации.
 83. Вкладываете деньги в капитал предприятия.
 84. Стараетесь сделать капиталовложения за границей.
- Персонал
85. Покупаете товары в кредит.
 86. Через ассоциации потребителей поощряете ввоз импортных товаров, цены которых более приемлемы по сравнению с ценами на национальную продукцию.
 87. В целях поддержания своей падающей покупательной способности снимаете свои сбережения в сберегательных банках.
 88. Соглашаетесь с повышением цен при условии увеличения заработной платы.
 89. Увеличиваете свои сбережения.
 90. Соглашаетесь с тем, что ваша заработная плата не увеличится.
 91. Покупаете меньше потребительских товаров.
 92. Больше используете оборудование коллективного пользования за счет снижения пользования частным эквивалентным оборудованием.
 93. Стараетесь добиться от государства повышения сумм на социальное обеспечение (страхование).
 94. Потребляете больше.

95. Требуете повышения заработной платы.
96. Ориентируете спрос на потребление услуг.
97. Пытаетесь добиться от государства снижения налогов.
98. Организуете общую забастовку с требованием повышения заработной платы.
99. Делаете сбережения для покупки жилья.
100. Через ассоциацию потребителей боретесь за качество товаров.

Методические рекомендации

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или минусу).

2. Выбираются не более пяти решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск согласия.

3. Условия согласования решений: одно решение должно быть одобрено тремя группами, два решения одобрено двумя группами, одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение является резервом государства. Оно принимается без одобрения и только в последний момент. В этом выражается приоритет государства в управлении экономикой.

4. Предлагаемые решения фиксируются в специальных карточках или на доске. Их анализ является импульсом для борьбы мнений, поиска согласия, получения итогового набора решений.

5. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.

6. По принятому варианту управленческих решений группы заново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Реакция различных социальных групп дается в перечне факторов поведения, которые выбираются в количестве не более трех из предложенных специальных карточек.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием специальной, выбранной из слушателей группы экспертов. Итоги формулируются в виде принципов разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска позитивного и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.

Продолжительность игры

Зависит от величины группы, активности и квалификации слушателей, заданной ситуации, корректирующей деятельности преподавателя. Опыт показывает, что для проведения игры необходимо не менее шести часов.

Модификация игры

Игра может иметь множество различных вариантов: дифференциация групп участвующих, масштабы рассмотрения проблем управления (макроэкономика, фирма, малый бизнес и пр.), использование компьютера, различные сферы деятельности (промышленность, торговля, транспорт, культура и пр.).

Эффективность проведения игры

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитическим поиском управленческих решений, осознанием разнообразия интересов и искусством защиты собственных, построением аргументации и убеждением оппонентов, возникновением неформальных лидеров и их способностью влиять на группу и представлять ее позиции, навыками делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы.

Можно оценить эффективность проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, интересно, важно, доступно, информативно.

Кейс «ОАО «Петербургский трамвайно-механический завод»: выработка стратегии развития»

1. Методические рекомендации по работе с кейсом

Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах:

2. Обучающие цели кейса

Анализ и работа над кейсом преследуют следующие учебные цели:

- 1) укрепить навыки студентов проведения SWOT-анализа, дать возможность изучить особенности отрасли, познакомиться с тенденциями и факторами его развития;
- 2) развить навыки студентов в анализе основных организационных патологий компании, столкнувшейся с серьезными проблемами;
- 3) предоставить возможность студентам сформировать стратегию изменений, используя подходы к управлению изменениями согласно теории О или теории Е;
- 4) развить навыки в анализе «силового поля» компании, выделении основных причин сопротивления изменениям и методам преодоления такого сопротивления;
- 5) повысить способность к анализу лидерского потенциала компании и выработки путей его развития;
- 6) развить навыки анализа мотивации в условиях трудностей функционирования и подготовки к преобразованиям производственной компании.

Проблемная ситуация

ОАО «Петербургский трамвайно-механический завод», являющийся одним из крупнейших производителей трамвайных вагонов в России, несколько последних лет находится на грани выживания и функционирует только за счет ремонта трамваев Санкт-Петербурга и небольшого количества заказов, нерегулярно поступающих из нескольких городов. В начале 2004 г. завод был вынужден практически остановить свою производственную деятельность. Необходимо решить две основные задачи: как поддержать дальнейшее функционирование компании и в каком направлении развиваться.

Вопросы для обсуждения

1. Осуществите SWOT-анализ компании ОАО «ПТМЗ». Проанализируйте возможность выбора стратегии диверсификации.
2. Выделите организационные патологии компании. Проведите их классификацию.
3. Выберите подход к проведению организационных изменений, основываясь на теории О или теории Е.
4. Проведите анализ «силового поля» компании.
5. Проведите анализ и разработайте программу развития лидерского потенциала компании в связи с программой преобразований.
6. Как влияет состояние трудовой мотивации на функционирование и развитие

компаний?

Вопрос 1. Осуществите SWOT-анализ компании ОАО «ПТМЗ». Проанализируйте возможность выбора стратегии диверсификации.

Возможности	Угрозы
<p>Растущий платежеспособный спрос на железнодорожные вагоны со стороны крупнейших перевозчиков</p> <p>Исторически сложившиеся связи с основными заказчиками на трамвайные вагоны</p> <p>Потребность в ремонте и замене трамваев в Санкт-Петербурге</p>	<p>Тенденция к снижению финансирования производства трамваев в структуре городского наземного транспорта</p> <p>Высокая конкуренция со стороны конкурентов — предприятий ВПК.</p> <p>Введение системы тендеров на получение заказа</p> <p>Неритмичность и непредсказуемость получения заказов</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Наличие высококвалифицированных специалистов, обладающих «неявным» знанием о производстве трамваев •</p> <p>Полный замкнутый производственный цикл, минимальная зависимость от поставщиков</p> <p>Наличие инфраструктуры и оборудования для запуска производства продукции для компаний — перевозчиков на железных дорогах</p>	<p>«Цикличность» производства, зависимость от получения заказов, «авральность» как привычка •</p> <p>Устаревшее оборудование, изношенность основных средств</p> <p>Отсутствие стратегического плана развития компании, концентрация внимания менеджеров на текущих проблемах, а не на развитии</p>

Анализ сильных сторон и возможностей показывает целесообразность выбора стратегии диверсификации и запуска производства продукции для железнодорожных перевозчиков. Ключевой компетенцией компании является высококвалифицированный персонал — «золотой фонд» — рабочие, обладающие знаниями о производстве трамваев. Необходимо сохранить основное производство — выпуск трамваев, сосредоточившись на модернизации существующих моделей и создании нового поколения трамваев мирового уровня.

Вопрос 2. Выделите организационные патологии компании. Проведите их классификацию.

Под организационными патологиями понимаются причины устойчивого целенедостижения организации. Это означает, что если организация по каким-то объяснимым причинам не в состоянии достичь поставленных целей либо это достижение существенно затруднено, значит, в компании есть некоторая патология, которую необходимо выявить. Выделяют три типа организационных патологий: в строении организаций, организационных отношениях и управленческих решениях. Ниже в таблице приведены организационные патологии компании ОАО «ПТМЗ».

Классификация организационных патологий	Ситуация в компании
Патологии в строении организаций	

<p>1. Господство структуры над функцией Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего достижение основных целей становится труднее, дороже или происходит частично</p>	<p>Структура и функции достаточно согласованны. Замкнутый производственный цикл пока является сильной стороной компании. Однако рассматривается целесообразность дальнейшего сохранения некоторых непрофильных производств, таких как кузница, литейный цех и др. Патологии нет</p>
<p>2. Автаркия (замкнутость) подразделений Замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность на своих внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов, смежных подразделений и фирмы в целом</p>	<p>Имеет место обратная ситуация. Людей «перебрасывают» из одного подразделения в другое в ситуациях аврала. Это мешает общей работе. Патологии нет</p>
<p>3. Несовместимость личности с функцией Индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности</p>	<p>Генеральный директор отмечает наличие этой проблемы среди некоторых ведущих менеджеров компании. Патология присутствует</p>
<p>4. Бюрократия Бюрократия контролирует процедуры, учет, методики обработки данных</p>	<p>До перестройки эта проблема была острой, однако сейчас, учитывая неритмичность работы и отсутствие регулярного менеджмента, данной проблемы практически нет. Патологии практически нет</p>
<p>Патологии в организационных отношениях</p>	<p>Х</p>
<p>1. Конфликт Неконструктивные конфликты. Они сопровождаются переходом «на личности», при этом наносят вред как людям, так и организации в целом</p>	<p>Пример проведения совещания наличия конфликтов не выявил. Патологии нет</p>
<p>2. Неуправляемость Патологической неуправляемость становится в случае несогласованности целей и действий; неосуществляемость решений ставит под вопрос достижение целей организации</p>	<p>Высокая управляемость за счет авторитарного стиля управления. Команда управленцев очень слабая. Все ждут приказа «сверху». Патологии нет</p>
<p>3. Преобладание личных отношений над служебными Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только интересы дела, но и привходящие сантименты</p>	<p>Патологии нет</p>

4. Рассеивание целей Рассеивание целей в организации неизбежно, оно тем сильнее, чем крупнее организация, длиннее дистанция власти в ней, менее мотивирован персонал	До рабочих практически не доходит информация о принятых решениях на высшем уровне руководства. Патология есть
5. Клика — сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб целям самой организации	Есть сговор работников завода по использованию больничных отпусков для дополнительного заработка. Патология есть
Патологии в управленческих решениях	
1. Маятниковые решения Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить — разъединить, централизовать — децентрализовать и т.п.)	Патологии нет
2. Дублирование организационного порядка Приказом или распоряжением работнику предписывают то, что он и без того должен выполнять	Патология есть (см. совещание). Например, в пятницу прорвало канализацию.. вода текла 3 дня ...никто не взял на себя ответственность поговорить с рабочими, убедить их...обратиться к другой бригаде и т. п. Хотя формально есть сотрудник, отвечающий за это направление
3. Игнорирование организационного порядка Руководство «через голову» непосредственного начальника	Патологии нет
4. Разрыв между решениями и их реализацией Степень осуществимости управленческих решений	Патология есть
5. Стагнация Неспособность организации к выработке и реализации необходимых изменений	Патология есть
6. Подавление развития функционированием	Патология есть
7. Демотивирующий стиль руководства	Патология есть

Вопрос 3. Выберите подход к проведению организационных изменений, основываясь на теории О или теории Е.

Разработка стратегии перемен согласно теории О или теории Е подразумевает знание основных теоретических положений этих теорий, примеров успешного практического применения и характеристик, при которых применяется тот или иной подход.

Характеристики	Теория Е	Теория О

Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Выбор той или иной теории обуславливают в первую очередь следующие причины:

- ◆ характер и масштаб проблемы, стоящей перед организацией;
- ◆ личностные характеристики сотрудников организации;
- ◆ характер и содержание работы в организации;
- ◆ ценностные ориентации руководства и стиль лидерства.

Применительно к ОАО «ПТМЗ» нет однозначного решения, но большинство фактов говорят в пользу первого подхода, т.е. теории Е.

Во-первых, компания столкнулась с довольно серьезной проблемой, связанной с дальнейшим функционированием. Эта проблема требует немедленного решения, и здесь, скорее всего, подойдет подход теории Е организационных изменений.

Во-вторых, существующие организационные патологии (в частности, дублирование организационного порядка) показывают низкий уровень вовлеченности персонала в процесс принятия решений. Менеджеры также предпочитают, чтобы им приказывали. Такая характеристика указывает на необходимость применения теории Е.

В-третьих, при монотонной и рутинной работе (которая преобладает на заводе) трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. В такой ситуации необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для теории Е.

В-четвертых, компанию возглавляет сильный руководитель, использующий авторитарный стиль лидерства, что говорит в пользу теории Е.

Вопрос 4. Проведите анализ «силового поля» компании.

Концепция анализа «силового поля» — один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление. Этот метод предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел.

«Силовое поле» (Force Field Analysis) — анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительным переменам.

Достижение перемен является не чем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Как проводить анализ «силового поля»?

1. Определение проблемы.
2. Уточнение ее в контексте:
 - ◆ настоящей ситуации;
 - ◆ желаемой ситуации.

3. Проведение инвентаризации движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т.д.).

4. Перечисление сил, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

Применительно к компании ОАО «ПТМЗ» анализ «силового поля» будет выглядеть следующим образом.

1. Основная проблема связана с невозможностью планирования производства из-за нерегулярного поступления заказов на продукцию компании.

2. Цель изменений — избавиться от зависимости и наладить ритмичность производства:

- ♦ в контексте настоящей ситуации — необходимо продолжить работу над поиском заказов, активизировать работу отдела маркетинга;

- ♦ в контексте желаемой ситуации — начать производство железнодорожных платформ и вагонов для компаний-перевозчиков.

3. Перечень возможных движущих и сдерживающих факторов:



4. Силы, способствующие переменам: реальная возможность налаживания производства продукции для железнодорожного сектора и неудовлетворенность персонала настоящей ситуацией.

Вопрос 5. Проведите анализ и разработайте программу развития лидерского потенциала компании в связи с программой преобразований.

Одним из факторов, определяющих успех преобразований, является качество и выраженность лидерского поведения «ключевых игроков» компании.

Анализ лидерского потенциала и формулирование предложений по его развитию зависят от общих целей курса и специфики учебной группы.

Варианты вопросов для работы над кейсом:

а) проанализируйте лидерский стиль, преобладающий в компании. Охарактеризуйте лидерское поведение генерального директора. Определите причины возникновения данного стиля, его плюсы и минусы. Как данный тип лидерства связан с жизненным циклом организации?

б) как можно проинтерпретировать существующую ситуацию в области лидерства в компании на основе известных теорий лидерства: концепции «Путь — цель», ситуационной теории Фидлера, ситуационной теории Херси и Бланшара, теории транзакционного и трансформационного лидерства, теории эмоционального интеллекта Д. Голмана, идеи «распределенного», или «разделяемого», лидерства;

в) сделайте предложения по развитию лидерского потенциала компании. Какие структурные изменения должны лежать в основе этого развития? Какую программу развитию лидерского потенциала компании Вы можете предложить?

Вопрос 6. Как влияет состояние трудовой мотивации на функционирование и развитие компании?

Создание целенаправленных программ стимулирования трудовой мотивации персонала является важным условием оптимизации функционирования компании и успеха проводимых преобразований.

Варианты вопросов для работы над кейсом:

а) как может быть оценено текущее состояние трудовой мотивации в компании на основе известных мотивационных теорий?

Фактологический материал кейса позволяет развивать способности слушателей в применении практически всех известных теорий трудовой мотивации — теории иерархии потребностей Маслоу, двухфакторной теории мотивации Герцберга, теории справедливости Стейси Адамса и т. п.

Например, в соответствии с подходом Маслоу внимание слушателей может быть акцентировано на неудовлетворенности большей части сотрудников существующей ситуацией с удовлетворением практически всех видов потребностей. Это приводит к уходу наиболее перспективных работников, остаются преимущественно лишь те, «кто довольствуется малым».

Базовые потребности (оплата труда) только ограниченная группа рабочих (станочники, сборщики в бригадах) имеет возможность удовлетворять на достойном уровне. Отсутствует система связи между материальным поощрением и результатами деятельности, прежде всего в среде специалистов и руководителей.

Потребности в безопасности (обеспеченная старость, защита профсоюза, медицинское страхование, программа помощи работникам, выходные пособия, пенсии) также не могут найти полного удовлетворения.

Сохранение рабочего места не предполагает достойной пенсии (многие работники завода имеют предпенсионный и пенсионный возраст).

Социальные потребности (участие в формальных и неформальных рабочих группах) удовлетворяются частично. Практически отсутствует привлечение рабочих и специалистов к разработке и внедрению новых, более эффективных методов работы.

Потребности в признании — отсутствует система карьерного роста специалистов и руководителей, не развита система повышения разрядов у рабочих.

Самовыражение (личностный рост и реализация своего потенциала) ограничено слабым делегированием, доминированием повседневной рутины. Малый удельный вес молодых сотрудников в общем числе работников компании негативно сказывается на атмосфере творчества и личной инициативы.

На основе анализа мотивации по двухфакторной теории мотивации Герцберга рекомендуется обратить внимание на то, что гигиенические факторы (стиль управления, зарплата, условия работы и т. п.), необходимые для сохранения человеческих ресурсов организации, находятся на низком или среднем уровнях, а мотиваторы (достижение, признание, ответственность, продвижение и т.д.) системно не применяются;

б) какие методы повышения мотивации к качественному труду могут быть рекомендованы к реализации в компании?

в) сформулируйте принципы и этапы реализации комплексной программы по материальному и моральному стимулированию персонала компании.

Критерии оценки при решении кейсов: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично

оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение кейса во взаимосвязи с практической действительностью.

SWOT-анализ

Для описания обстановки, комплексной оценки состояния предприятия провести SWOT-анализ предприятия:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- оценка рыночного потенциала (платежеспособный спрос, цены, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры и т.п.);
- оценка производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость по ассортименту, по срокам выполнения заказов, по объемам производства и т. п.;
- оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа, отношение к изменениям, желание активно работать и учиться и т. п.;
- оценка материальных ресурсов;
- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Написание эссе

При изучении настоящей дисциплины каждый студент должен представить эссе и реферат. Эссе представляет собой устное, либо письменное сообщение по определенной теме, основанное на анализе литературы. Кроме предложенной в планах семинаров тематики эссе (рефератов), они могут быть написаны в форме «библиографического обзора» или «библиографического анализа» по определенной теме.

Компиляция использованных источников не допускается, без их указания (в тексте или списке использованной литературы) цитата не должна превышать более пяти предложений и в общей сумме объема эссе составлять более 1 одной страницы.

Эссе должно быть объемом не более десяти машинописных страниц, включая титульный лист (14 кегель, шрифт Times New Roman, полуторный интервал) и список литературы. Первый титульный лист не нумеруется. На нем указывается: название университета, кафедры; тема, Ф.И.О. студента и направление подготовки, Ф.И.О. преподавателя. Эссе должно содержать утверждение (тезис), которое студент должен обосновать, со своей точки зрения и привести аргументы (не менее 3-х) в пользу этого утверждения, с использованием рекомендованных учебных материалов и источников по дисциплине.

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель - определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основы конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом, проявление эрудиции и

общей научной культуры. Эссе - это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий от первого лица по поводу конкретной проблемы с точки зрения аудита или конкретного аудитора. Оно представляет собой собственную рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы в области аудита. Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

Критерии оценки:

- сроки выполнения (задание выполнено в срок, не в срок, не выполнено),
- объем выполнения задания (задание выполнено в полном, частичном объеме),
- содержательность (содержательно выполнено правильно, неправильно, формально),
- оформление (соответствует техническим требованиям, предъявляемым работам подобного рода, не соответствует).

Реферат

Основные требования к написанию реферата

Реферат – это самостоятельная работа на определенную тему, подготовленная на основе изучения литературных источников.

Изложение содержания реферата должно быть логически последовательным и соответствовать развернутому плану. Структура работы имеет следующий вид:

Титульный лист

Оглавление

Введение

Основная часть

Заключение

Список использованных источников

При оформлении реферата с помощью персонального компьютера следует использовать шрифт Times New Roman, кегль 12. Применяется сквозная нумерация страниц арабскими цифрами. Размеры полей: левое – 20 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Используется полуторный межстрочный интервал.

Основными критериями оценивания контрольного задания (реферата) являются:

- использование проблемного подхода в раскрытии темы реферата;
- способность оценить истоки, структуру, сложность и значение проблемы управления в условиях неопределенности, риска и кризиса;
- применение различного эмпирического материала;
- самостоятельность рассуждений и выводов;
- культура оформления работы.

Примерная тематика докладов и рефератов

1. Сущность кризисов и их проявление в экономических системах.
2. Основные причины возникновения кризисов.
3. Роль кризисов в социально-экономическом развитии
4. Общепринятая классификация экономических кризисов
5. Экономические кризисы на микро- и макроуровне.
6. Диагностика и оценка финансового состояния
7. Маркетинг и организационно-производственный менеджмент
8. Антикризисное бизнес-планирование

9. Организация ликвидации предприятия
10. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования
11. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий
12. Влияние налоговой политики на преодоление кризисного состояния предприятия.
13. Общая характеристика законодательства о банкротстве в РФ
14. Особенности проведения процедур банкротства на предприятии
15. Особенности несостоятельности кредитных организаций
16. Методы диагностики вероятности банкротства
17. Механизм диагностики финансового состояния
18. Виды рисков. Оценка и профилактика.
19. Способы понижения степени риска
20. Внутренняя и внешняя инвестиционная политика в условиях кризиса
21. Инвестиционные проекты в условиях кризиса
22. Модели антикризисных стратегий
23. Формирование антикризисной стратегии
24. Защитная и наступательная тактика антикризисных мероприятий
25. Технический прогресс и износ производственных фондов.
26. Обновление производственного аппарата кризисного предприятия.
27. Кадровая стратегия кризисной организации
28. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
29. Управление конфликтами.
30. Управление долговыми обязательствами
31. Упрощенные процедуры банкротства
32. Типичные ошибки российских компаний 01-09
33. Обзор мер, предпринимаемых к предприятиям-банкротам
34. Мировое соглашение, в т.ч. ограничения на его заключение

Перечень примерных тем эссе

1. Амбивалентная природа кризиса.
2. Провоцируемый кризис: фактор успешных преобразований в компании.
3. Кризисный менеджмент в деятельности руководителя.
4. Кризис: управлять или подчиняться.
5. Кризис: диагностика, подготовка, управление, оценка результатов.

Вопросы к тесту

Демонстрационная версия

1. Комплекс действий, направленных на поддержание и сохранение имеющихся функций:
 1. Развитие
 2. Функционирование
 3. Кризис
 4. Стабилизация

2. По определенности возникновения кризисы делятся на:
 1. Случайные и закономерные
 2. Внешние и внутренние
 3. Искусственные и естественные
 4. Объективные и субъективные

3. В зависимости от воли людей кризисы делятся на:

1. Случайные и закономерные
 2. Внешние и внутренние
 3. Искусственные и естественные
 4. Объективные и субъективные
4. По месту возникновения кризисы делятся на:
1. Случайные и закономерные
 2. Внешние и внутренние
 3. Искусственные и естественные
 4. Объективные и субъективные
5. По происхождению кризисы делятся на:
1. Случайные и закономерные
 2. Внешние и внутренние
 3. Искусственные и естественные
 4. Объективные и субъективные
6. По проблематике различают кризисы:
1. Легкие
 2. Управляемые
 3. Природные
 4. Технологические
7. По соотношению природных и социальных факторов кризисы делятся на:
1. Затяжные
 2. Экономические
 3. Общественные
 4. Организационные
8. По характеру кризисы делятся на:
1. Локальные или общие
 2. Природные
 3. Экологические
 4. Политические
9. По проблематике различают кризисы:
1. Искусственные
 2. Финансовые
 3. Системные
 4. Латентные
10. По характеру различают кризисы:
1. Явные или латентные
 2. Общественные
 3. Экономические
 4. Экологические
11. Теория, которая объясняет возникновение кризисов недостатком банковских кредитов:
1. Денежная
 2. Психологическая

3. Теория нововведений
4. Теория недопотребления

12. Теория, которая усматривает цикличность в периодическом возникновении необходимости использования в производстве важных нововведений:

1. Денежная
2. Психологическая
3. Теория нововведений
4. Теория недопотребления

13. Теория, которая видит причину цикличности в наличии пессимистического или оптимистического настроения населения:

1. Денежная
2. Психологическая
3. Теория нововведений
4. Теория недопотребления

14. Теория, которая трактует причину циклов в большой доли доходов:

1. Денежная
2. Психологическая
3. Теория нововведений
4. Теория недопотребления

15. Крайняя форма обострения противоречий в социально-экономических системах – это:

1. Кризис
2. Депрессия
3. Спад
4. Подъем

16. Установите порядок фаз циклов развития экономики на макроуровне?

1. оживление-подъём-кризис-депрессия
2. депрессия- оживление-подъём-кризис
3. кризис-депрессия- оживление-подъём-кризис
4. кризис-депрессия-кризис-оживление

17. Установите порядок фаз циклов развития экономики на микроуровне?

1. возникновение-становление-подъем-спад-ликвидация
2. становление-подъем-спад-ликвидация
3. подъем-спад-ликвидация-становление
4. ликвидация-становление -подъем-спад

18. Какая фаза наступает после фазы роста и экспансии?

1. роста
2. спада
3. подъёма
4. равновесия

19. Чем характеризуется фаза «подъёма»?

1. период выхода на качественный новый уровень экономики
2. период выхода на не качественный уровень экономики

3. период выхода на старый уровень экономики
4. период выхода на старый или новый уровень экономики

20. Факторы кризиса разделяются на:

1. международные
2. внешние
3. внутренние
4. организационные

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Структурные элементы компетенций, отражающие уровень знаний, умений, навыков в результате освоения дисциплины, этапы формирования компетенций, виды занятий для формирования компетенций, оценочные средства сформированности компетенций приведены в карте компетенций (таблица 2.2). В соответствии с картой компетенции для проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Антикризисное управление» применяются следующие методические материалы:

Приводятся виды текущего контроля и критерии оценивания учебной деятельности по каждому ее виду по семестрам, согласно которым происходит начисление соответствующих баллов.

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Лабораторные занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета или экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на экзамене.

Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);
2. Более 71 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);
3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);
4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Критерии оценки деловой (ролевой) игры: оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал уверенные знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал дополнительные литературные источники, нормативные документы по бухгалтерскому учету и Интернет ресурсы (не менее 3-х); показал умение логически и последовательно аргументировать свою точку зрения (не

менее 2-х аргументов); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов); оценка «хорошо» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал литературные источники (не менее 2-х); показал умение аргументировать свою точку зрения (не менее 1-го аргумента); проявил активность в обсуждении вопросов; оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств; показал умение аргументировать свою точку зрения.

Критерии оценки лекции с запланированными ошибками (лекция-провокация): оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, знания в учете тех или иных объектов; имеет представления об объекте учета.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и

последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 51-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Лабораторные занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТов;

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТов; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.