

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце: **Федеральное государственное бюджетное образовательное**
ФИО: Цыбиков Бэликто Батоевич **учреждение высшего образования**
Должность: Ректор **«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова»**
Дата подписания: 03.06.2026 14:19:20
Уникальный программный ключ:
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8 **Экономический факультет**

«СОГЛАСОВАНО»

Заведующий выпускающей кафедрой
Менеджмент

уч. ст., уч. зв.

Суворова А.В.

подпись

« __ » _____ 20 __ г.

«УТВЕРЖЕНО»

Декан
Экономический факультет

уч. ст., уч. зв.

Баниева М.А.

подпись

« __ » _____ 20 __ г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплины (модуля)

Б1.В.01 Управление организационными изменениями

Направление 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Стратегическое управление в агробизнесе

ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) являются обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включают в себя:
 - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля);
 - оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;
 - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля), в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

Перечень видов оценочных средств

Перечень экзаменационных вопросов
Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов
Комплект заданий для практических работ
Кейс задачи
Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся
Комплект тестовых заданий

Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:
Управление организационными изменениями

1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»

Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины (модуля)

1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине
Форма промежуточной аттестации -	Экзамен
Место экзамена в графике учебного процесса:	1) подготовка к экзамену и сдача экзамена осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на экзаменационную сессию для обучающихся, сроки которой устанавливаются приказом по академии
	2) дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом факультета (директором института)
Форма экзамена -	(Письменный, устный)
Процедура проведения экзамена -	представлена в оценочных материалах по дисциплине
Экзаменационная программа по учебной дисциплине:	1) представлена в оценочных материалах по дисциплине 2) охватывает все разделы дисциплины

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (модуля)

1. Влияние размера организации на ее функционирование УК-2, ПКС-1, ПКС-4
2. Сравнительная характеристика больших и малых организаций УК-2, ПКС-1, ПКС-4
3. Этапы жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера УК-2, ПКС-1, ПКС-4
4. Общая характеристика модели жизненного цикла И. Адизеса УК-2, ПКС-1, ПКС-4
5. Организационные патологии по А. Пригожину УК-2, ПКС-1, ПКС-4
6. Понятие содержания и процесса организационных изменений УК-2, ПКС-1, ПКС-4
7. Классификация организационных изменений УК-2, ПКС-1, ПКС-4

1. Корпоративные стратегии продажи и ликвидации бизнеса. УК-1, ПКС-2
2. Матрица «Мак-Кинзи»: сущность, особенности, преимущества и недостатки. УК-1, ПКС-2
3. Матрица «продукт-рынок»: сущность, особенности, преимущества и недостатки. УК-1, ПКС-2
4. Матрица «Шелл»: сущность, особенности, преимущества и недостатки. Примеры. УК-1, ПКС-2
5. Матриц БКГ: сущность, особенности, преимущества и недостатки. УК-1, ПКС-2
6. Модели описания конкуренции на отраслевых рынках. УК-1, ПКС-2
Мотивы нововведений. Инновационные стратегии: разновидности и особенности. Примеры УК-1, ПКС-2
7. Общая стратегическая модель М. Портера. УК-1, ПКС-2
8. Определение конкурентной позиции фирмы. Построение конкурентной «карты рынка». УК-1, ПКС-2
Определение миссии и целей предприятия. Примеры. УК-1, ПКС-2
9. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием. УК-1, ПКС-2
10. Основные типы корпоративных стратегий. УК-1, ПКС-2
11. Понятие риска. Виды рисков. Оценка риска стратегических проектов. УК-1, ПКС-2
12. Производственная система. Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов. УК-1, ПКС-2
13. Разработка организационной структуры управления в соответствии со стратегией. УК-1, ПКС-2
14. Ресурсный потенциал ПХС: анализ и оценка. УК-1, ПКС-2

Комплект заданий для практических работ

Тема Понятие и значение миссии организации, направления её формирования

Задача 1. Деловая ситуация

Дело принципов²

На российском рынке мороженого можно обнаружить сразу несколько противоречащих друг другу стратегий. Все успешные компании успешны по-разному. Нередко на одном и том же рынке игроки исповедуют диаметрально противоположные стратегии — но при этом добиваются одинакового эффекта.

Глава компании "Инмарко" Дмитрий Докин любит вспоминать, как прямые конкуренты из компании "Русский холод" поставили под окнами его квартиры свою фирменную палатку. Хотели ему насолить, но потом убрали — место было невыгодным, а ожидаемого раздражения у Докина палатка не вызывала.

"У нас слишком разные подходы к распространению продукции", — объясняет Докин. "Русский холод" 90% всех товаров доставляет в магазины самостоятельно, а "Инмарко" предпочитает продажи через дистрибуторов. Свои действия обе компании объясняют вполне логично: "Русский холод" утверждает, что увеличивает свою маржу, а в "Инмарко" считают, что местные продавцы лучше знают рынок.

Несмотря на разность подходов, обе компании работают весьма успешно. Правда, цели перед собой ставят разные.

"Инмарко" считается лидером среди производителей мороженого, контролируя 162% рынка (в 2006-м — чуть больше 10%). Доля "Русского холода" за последний год практически не изменилась (6%), зато доходность у компании остаётся на уровне 20% при среднерыночном показателе 8-10%.

Рынок мороженого в России богат подобными примерами. Компания "Талосто", соизмеримая с "Инмарко" по доле рынка, продвигает товары с помощью массивной рекламы на телевидении и в прессе. "Инмарко" же предпочитает вкладывать средства в создание специальных стеллажей в магазинах, фирменных холодильников и в проведение акций в местах торговли. "Подход разный, а доля рынка схожа. Значит, правы и мы, и они", — констатирует Дмитрий Докин. Правда, добавляет, что прав все-таки он: рекламная акция заканчивается, а холодильник с фирменной символикой работает несколько лет.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Сформулируйте стратегии развития каждой компании. Какая из стратегий вам более близка?
2. Можно ли утверждать о правильности (эффективности) каждого из подходов компаний?

Тема Управленческий анализ, его цели и методы. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Задача 1. Деловая ситуация

Мебельный концерн «Катюша» Производители мебели, невзирая на кризис, строят планы по увеличению продаж.

Мебельный концерн «Катюша» пошёл на серьёзные уступки дилерам, чтобы достичь заветной цели.

"Бедные дилеры нам не нужны" — до недавнего времени Сергей Авдеев, президент и основной владелец мебельного концерна "Катюша" (торговые марки "Дятково" и Oda-lia) придерживался именно такой позиции. В кризис, когда мебельный рынок просел, а дилеры продолжают сокращать закупки, один из ведущих производителей корпусной мебели ищет способы восстановить спрос и поднять продажи. Авдееву пришлось стать более гибким и протянуть руку помощи тем, кто "победнее". Мебель, которую выпускает концерн на фабрике "Дятково" в Брянской области, нельзя назвать дешевой. Например, цена спального гарнитура колеблется от 45 тыс. руб. до 230 тыс. руб. "Мы используем только импортную фурнитуру и комплектующие, сотрудничаем с ведущими западными дизайнерами", — рассказывает предприниматель.

Сеть фирменных салонов и брэнд-секций "Дятково", за создание которой Авдеев взялся еще в 2003 году, сразу после запуска новой фабрики, должна была соответствовать качеству самой мебели. В сеть входили как собственные торговые точки, так и магазины дилеров, открытые по схеме мягкого франчайзинга, типичного для мебельного рынка, — без паушального взноса и роялти, но под торговой маркой поставщика. Единовременные инвестиции в открытие одного магазина площадью более 200 кв. м составляли не менее \$100 тыс.

К подбору дилеров Авдеев подходил жестко: стать партнерами "Дятково" могли только те, кто имел возможность открыть фирменный магазин на площади не менее 200 кв. м. Помимо этого продавец обязан был иметь опыт работы на мебельном рынке, а работа с поставщиком строилась исключительно по предоплате. К 2007 году у компании было около 400 магазинов, 90% из них по франшизе; к 2009-му их число сократилось до 350 — нерентабельные точки закрывали. Ритейл-амбиции "Катюши" (в 2008 году выручка концерна превысила \$100 млн.) были вполне объяснимы. "Катюша" развивалась даже быстрее рынка — оборот фирменной сети "Дятково" увеличивался на 25-30% в год. Но

кризис спутал все карты. Если в 2008 году в России объем продаж мебели перешагнул рубеж в \$10 млрд., то в конце 2009 года, по оценкам экспертов, он сократился почти на треть. Александр Авдеев оказался в непростой ситуации. Перед самым кризисом он планировал двукратное увеличение производства и продаж. Взял кредиты, заказал оборудование на 7 млн. евро и начал строить новый фасадный цех. К середине 2009 года значительно упали объемы продаж. Авдеев отмечает, что по итогам 2009 года "Катюша" потеряла 10% выручки по сравнению с 2008-м. Кроме того, подорожали кредиты — ставки по ним выросли с 10% до 20%. И некоторые банки, с которыми у "Катюши" были заключены договоры о гибкой кредитной ставке, не замедлили ее поднять. В общей сложности компания должна несколько десятков миллионов долларов.

Александр Черный, дилер "Дятково" в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе, генеральный директор "Катюша СПб" отмечает, что потенциальные дилеры, желающие работать с "Дятково", не делают этого, так как боятся вкладывать значительные средства"

В первую очередь Авдеев взялся за сокращение издержек — "мы накопили слишком много жирка". Еще в начале 2009 года президент концерна сократил производственный персонал на 30%. Данная мера, по его словам, не связана с кризисом — еще до спада объема продаж количество рабочих было избыточным. Сократив людей, предприниматель сумел снизить расходы на персонал почти на 20%. Во-вторых, Авдеев умерил аппетиты по открытию собственных точек продаж. В 2007 году компания начала выкупать розничный бизнес партнеров в крупных городах. Так было легче контролировать продажи, к тому же не все дилеры выполняли жесткие требования к оформлению магазинов и сервисному обслуживанию. В итоге к началу 2009 года у "Катюши" было 60 собственных точек на арендованных и принадлежащих компании площадях — почти 17% от общего числа магазинов. Сейчас у концерна осталось лишь 20 своих точек в Москве — большую часть собственных площадей продали, на арендованные снова «встали» дилеры "Катюши". Таким образом, компания фактически отказалась от идеи развивать собственную сеть продаж.

Экономия, по словам Авдеева, получилась существенная. Когда компания управляла собственной розницей в регионах, она была вынуждена держать там штат представителей, вникающих во все нюансы местного рынка. Теперь этого не требуется. Но и этой меры оказалось недостаточно. Даже с оставшимся на производстве персоналом Авдеев может увеличить объемы производства вдвое. Однако чтобы загрузить новое оборудование и вернуть кредиты, компании нужны новые партнеры. "Мы сосредоточимся на собственных продажах в Москве, — объясняет Авдеев, — в регионах отныне будем развивать исключительно дилерскую сеть". Но как убедить дилеров покупать недорогую мебель фабрики "Дятково", когда многие из них на грани разорения?

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Проведите ситуационный анализ деятельности мебельного концерна «Катюша».
2. Как убедить дилеров покупать недорогую мебель фабрики «Дяткова» в условиях нестабильности внешней среды?
3. Как вы оцениваете стратегию развития компании? Обоснуйте свой ответ.

Тема Различные подходы к росту фирмы Задача 1. Деловая ситуация

Мираторг

Владельцы холдинга "Мираторг" братья Линники умеют договариваться с властями. Благодаря беспрецедентной господдержке они создали крупнейший в России свиноводческий комплекс, а теперь замахнулись и на неосвоенный сегмент — производство говядины.

Сотрудникам свиноводческих комплексов холдинга "Мираторг" запрещено общаться со свиньями во вне рабочее время. В собственных хозяйствах (а большинство сотрудников живет в деревнях) содержать этих животных категорически запрещено — это даже прописано в трудовых договорах. "Недавно мы обошли более 1300 подворий наших работников. Выявили 16 нарушителей, которых строго наказали", — рассказывает гендиректор входящего в "Мираторг" свиногомплекса "БелгоГен" Сергей Нефедов, пока мы обещаем владения холдинга под Белгородом. Драконовские меры объяснимы. Сейчас, когда на юге России бушует африканская чума (вакцины от нее нет — фермы, где обнаружены заболевшие животные, сжигаются дотла), биобезопасность для "Мираторга" превыше всего. "Чтобы пройти на свиноферму, сотрудники принимают душ и переодеваются в спецодежду, включая даже нижнее белье". Свинофермы — главный актив "Мираторга". Они часть агрохолдинга, который компания построила в Белгородской области и в который за пять лет вложила 25 млрд. руб. Сейчас этот холдинг — крупнейший в России. В него входит зерновая компания, элеватор, комбикормовый завод, 10 свиноферм, предприятие по убою и первичной обработке мяса "Свиногомплекс Короча", логистические компании и дистрибуторские центры. В сумме свиногомплексы рассчитаны на производство 1,15 млн. голов в год. В 2009-м здесь было выращено более 840 тыс. товарного (идущего впоследствии на убой) поголовья. "Свиногомплекс Короча", запущенный в июне 2009-го, к концу года уже вышел на полную мощность: 2 млн. голов (недостающее сырье скупают в белгородских хозяйствах), или 165 тыс. тонн мяса в убойном весе. Немало, если учесть, что индустриальное производство свинины в России, по данным Росстата, — 800 тыс. тонн в год (еще 12 млн. тонн приходилось на личные подгородные хозяйства). Квоты на поставку импортной свинины — 500 тыс. тонн в год, и часть этого пирога также достается совладельцам "Мираторга" братьям Виктору и Александру Линникам, поскольку помимо производства они занимаются импортом мяса. Создав свою "свиную" империю, Линники собрались идти дальше: заняться производством мясного крупного рогатого скота (КРС). Если проект в Брянской области будет запущен, "Мираторг" станет лидером и в этом сегменте. "Во всем мире так. Сначала развивается птицеводство, поскольку период выращивания птицы — всего 42 дня. Потом свиноводство — шесть месяцев, и, наконец, КРС, где животное растет 1,8 года, — говорит президент "Мираторга" Виктор Линник. — Но чтобы крупномасштабные проекты развивались, их должно поддерживать государство. Надеюсь, оно к этому уже готово".

Несмотря на поставки в McDonald's в азиатские страны, а также планы по освоению Европы, у Линников патологически не получается вести совместное хозяйство с иностранцами. Хотя с них-то все начиналось. В 1991-1992 годах братья занимались организацией экскурсий для западных туристов. А в 1995-м стали импортировать мясо, создав компанию "Мираторг". "Довольно быстро поняли, что нужно организовывать свое производство, — вспоминает Виктор Линник — заниматься только импортом и дистрибуцией вещь неблагоприятная. Ты в этом случае торговец, перекупщик — и все негативное, что о тебе можно сказать, обязательно скажут".

В 2005-м, через два года после введения квот на импорт свинины, "Мираторг" стал совладельцем двух белгородских свинокомплексов, которые принадлежали французской компании BelgoFrance. Однако уже в 2007 году Линники выкупили у BelgoFranceeе долю и стали развиваться самостоятельно. "Французы за четыре года работы смогли создать стадо в 2,5 тыс. свиноматок, а мы за пять лет — в 53 тыс. Просто у нас разные подходы к управлению. Не сложилось у братьев и сотрудничество с бразильской Sadia, совмес- то с которой быта построена "Конкордия". Предприятие мощностью 58 тыс. тони продукции в год, в строительство которого было вложено 4,15 млрд руб., по словам Линника, сейчас загружено на 60%, а до того как прошлым летом "Мираторг" выкупил у Sadiаее 60-процентную долю, вообще простаивало. Глава "Мираторга" вновь грешит на разные стили работы. "У нас от принятия решения до его реализации проходит день. А у них может быть и три месяца,— объясняет Виктор Линник.— Возможно, поэтому Sadiапоглотили в итоге (в 2009 году бразильская компания впервые в истории понесла убытки и была при-обретена своим местным конкурентом Perdigaо). Впрочем, и с российскими компаниями у "Мираторга" отношения не складываются. "Свинокомплекс Короча" Линники изначально строили вместе с другим крупным производителем свинины, тоже из Белгородской обла-сти,— компанией "Агро-Белогорье". Но довольно скоро братья выкупили ее долю и про-должили строительство самостоятельно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Выделите сильные и слабые стороны компании.
2. Определите возможности и угрозы компании.
3. Проведите портфельный анализ компании.

Тема Конкурентное преимущество и основные пути его определения.

Задача 1. Деловая ситуация

Мебель ищет клиентов

Глеб Ерохин — владелец и руководитель компании, которая разрабатывает и внед-ряет системы управления предприятием. В конце 2006 года он решил диверсифицировать свои доходы. Идея приобрести небольшое мебельное производство пришла Ерохину в го-лову случайно, когда он собрался сменить мебель в собственной квартире. Потратив пару месяцев на изучение предложений, в январе 2007-го он купил 80% акций московской ме-бельной фабрики «Герцог», по сути небольшого цеха, расположенного на юге Москвы. Приобретение контрольного, но не 100-процентного пакета бизнесмен объясняет просто: задачи стать единоличным владельцем фирмы у него не было, ему лишь хотелось полу-чать прибыль от работы уже отлаженного механизма.

Торговая марка «Герцог» существует три года, хотя сам цех на рынке десять лет. Менялись названия, менялись собственники, но костяк коллектива сохранился. Здесь де-лают всевозможную корпусную мебель по индивидуальным заказам: шкафы, комоды, ме-бель для спален, кухонь и детских комнат, салонов красоты, магазинов и т. д. Уровень цен выше среднего: как правило, сумма заказа в «Герцог» составляет 75 -150 тыс. руб. (за одно-два изделия). Но и рентабельность высокая: если у производителей готовой мебели она не превышает 20%, то в сегменте индивидуальных заказов достигает 30%. Основным по-ставщиком клиентов для «Герцога» был его генеральный директор и бывший владелец, у которого после сделки осталось 20% акций: благодаря десятилетнему опыту работы и свя-зям он обеспечивал около 70% входящих заказов. Остальные клиенты находили «Герцог» через интернет или по телефонам, номера которых не менялись с момента его открытия. Став совладельцем «Герцога», Ерохин, будучи специалистом в области бухгалтерского и управленческого учета, вскоре обнаружил, что не все деньги за выполненные заказы по-падают в кассу фирмы: часть из них оседала в карманах нескольких топ-менеджеров. С мошенниками, в числе которых был и бывший владелец компании, пришлось расстаться. Так Ерохин стал единоличным владельцем фабрики. Но количество заказов к июню уменьшилось почти на 80%, поскольку генеральный директор, уходя из «Герцога», увел за собой и «своих» клиентов. В компании стали думать о том, как привлечь новых.

После ухода прежней администрации «Герцог» оказался не только без клиентов, но и практически без оборотных средств. Объем заказов требовалось увеличивать срочно, но денег на маркетинг не было. «Мы расклеивали объявления в подъездах,— вспоминает Ерохин.— Но по таким объявлениям звонят люди, которые ходят тумбочку за 1 тыс. руб. Это все-таки не наш клиент. Мы ведь работаем в более дорогом сегменте».

Решили использовать потенциал интернета. У компании и раньше был сайт, но он состоял из пары страниц и никак не поддерживался. Как правило, его посещали не больше 15 человек в день. Сайт полностью переделали: помимо контактных данных, на нем раз-местили подробную информацию о компании и ее услугах, множество фотографий про-дукции «Герцога». Были выделены деньги на раскрутку ресурса в поисковых системах и на тематических мебельных сайтах. В результате посещаемость сайта выросла до 150 - 200 человек в день. Примерно 30 из них решаются позвонить в компанию, а три-четыре звонящих становятся клиентами «Герцога». Логично предположив, что за поиском новых интерьерных решений потенциальные клиенты «Герцога» приходят в дизайн-студии, Еро-хин вознамерился наладить сотрудничество с такими компаниями. Партнеры среди них у «Герцога» были и раньше, но их количество требовалось увеличить. « В сентябре мы со-ставили список московских дизайн-студий, в котором оказалось около 300 названий, и стали предлагать им свои услуги,— вспоминает Ерохин.— Примерно треть из них, как выяснилось, имеет своих поставщиков мебели, еще треть владеет собственными мебель-ными производствами. Оставшиеся компании — наши потенциальные партнеры». Масси-рованная атака на дизайнеров интерьеров начинает приносить плоды только сейчас: ведь на то, чтобы склонить компанию к сотрудничеству с новым производителем мебели, даже чтобы убедить ее сделать пробный заказ, уходит несколько месяцев. Сейчас «Герцог» ве-дет дела с шестью дизайн - студиями, которые рекомендуют цех своим клиентам. Буклеты и диски с информацией о «Герцог» раскладываются на фирменных зеркальных стойках в помещениях компании-партнеров.

Маркетинговый бюджет «Герцога» составляет \$1,5 тыс. в месяц. Он расходуется на рекламу в интернете: примерно \$1 тыс. уходит на раскрутку сайта компании в поисковых системах, еще \$500 — на размещение ссылок в тематических веб-каталогах. Благодаря этим мерам объем заказов «Герцога» достиг прежнего уровня уже в августе, а по итогам года его оборот выросло 1,7 млн. руб., однако производственные мощности цеха позволя-ют изготавливать в два раза больше продукции. Очевидно, что существующих меха-низмов в привлечении клиентов недостаточно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какие элементы стратегии маркетинга прослеживаются в деятельности компании?
2. Какие способы привлечения клиентов Вы можете предложить компании?
3. Как добиться скорейшего увеличения потока клиентов не выходя за рамки существующего бюджета на

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Раздел 1. Сущность стратегического управления организацией. Основные задачи создания стратегии

Тема 1. Общая характеристика стратегического управления

Почему стратегическому управлению уделяется такое внимание в современной рыночной экономике?

1. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным управлением»?
2. Назовите основные отличия стратегического планирования от долгосрочного.
3. На какой срок разрабатывается стратегия предприятия?
4. Назовите принципы стратегического планирования.
5. Что является областями стратегического планирования?
6. На какие вопросы следует ответить при формировании стратегии?

Тема 2. Понятие и значение миссии организации, направления её формирования

3. Какие критические замечания высказываются теоретиками и практиками относительно идей И.Ансоффа и его последователей?
4. В чём состоит суть идей школы позиционирования? В чем недостатки такой теории?
5. О чём рассказывает школа предпринимательства? Кто является предпринимателем?
6. Каковы основные идеи школы власти? Близок ли Вам данный подход? В чем его ограниченность?
7. Из чего исходят сторонники школы обучения? В чём отличия данного подхода от концепции школы 1960-х годов (школы дизайна)?
8. Почему некоторые исследователи противопоставляют организационную культуру и стратегию?

Раздел 2. Анализ стратегических факторов внешней среды. Анализ состояния компании

Тема 3. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа

1. Какие требования должны предъявляться к формированию объективной системы целей предприятия?
2. Из каких принципов нужно исходить для достижения целей?
3. Каким образом классифицируются цели предприятия?
4. Каким образом можно представить иерархию целей?
5. Могут ли взаимозаменяться миссия и цели предприятия?

Тема 4. Управленческий анализ, его цели и методы.

1. Назовите наиболее важные внешние факторы, с которыми имеет дело предприятие при анализе внешней среды и которые необходимо учитывать.
2. Каким образом оцениваются внешние опасности и возможности?
3. Что такое определённость внешней среды?
4. Какими могут быть изменения внешней среды?
5. Какими факторами характеризуется макросреда?
6. Почему поставщики предприятия не выходят на его микросреду?
7. Какие факторы влияют на состояние внешней среды?
8. Какими обстоятельствами определяется неопределенность внешней среды?
9. Как оценить экономическую ситуацию в отрасли?
10. Назовите источники, генерирующие возникновение стратегических задач.
11. Каково содержание анализа, на основе которого осуществляется районирование стратегических задач?
12. В чём проявляется слабость подхода к управлению в виде ранжирования стратегических задач?
13. В чём сущность управления по слабым сигналам?
14. В какой зависимости должны находиться сила и скорость ответственной реакции предприятия от силы сигнала?
15. Назовите уровни осведомлённости об изменениях во внешней среде.
16. Какие отраслевые тенденции могут повлиять на стратегию предприятия?
17. В чём проявляется суть модели пяти сил конкуренции?
18. Назовите ключевые факторы успеха предприятия.
19. Назовите детерминанта «национального ромба».

Раздел 3. Базисные стратегии бизнеса. Стратегии конкуренции

Тема 5. Различные подходы к росту фирмы

1. Как осуществляется процесс выявления сильных и слабых сторон организации, выявление проблем и оценка возможностей ресурсного потенциала?
2. Дайте определение стратегических проблем.
3. Рассмотрите классификацию стратегических проблем.
4. Какова классификация стратегических ресурсов?
5. Рассмотрите сущность, преимущества и недостатки различных матричных инструментов портфельного анализа.
6. Матрица Бостонской консалтинговой группы.
7. Матрица «продукт-рынок».
8. Матрица «Shell».
9. Матрица «McKinsey».

Тема 6. Конкурентное преимущество и основные пути его определения

1. Укажите этапы принятия решений по рыночным сегментам.
2. Какие разновидности маркетинговых стратегий существуют?
3. Рассмотрите стратеги и фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли.
4. В чём сущность стратегии проникновения на рынок?
5. В чём сущность стратегии расширения рынка?
6. В чём сущность стратегии выживания на рынке?
7. В чём сущность стратегии выживания на рынке?
8. Укажите основные типы стратегий диверсификации.

Кейс-задачи

Тема 1. Общая характеристика стратегического управления Задача 1. Деловая ситуация

Сеть гипермаркетов электроники «М.Видео»¹

В бизнесе компании «М.Видео» старается следовать современным тенденциям: концентрироваться на ключевых процессах, а все непрофильные функции отдавать на аутсорсинг. Поступать так заставляет сама жизнь: торговля бытовой техникой и электроникой - отнюдь не самый прибыльный бизнес. И конкуренция на этом рынке столь высока, что снижение издержек становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности «электронных» ритейлеров. «Наша главная задача - поддержка процесса торговли, - говорит Игорь Веселов, операционный директор по информационным технологиям (ИТ) «М.Видео». - Непрофильные же ИТ-функции, не имеющие критического значения для бизнеса, мы старались отдавать на аутсорсинг. В 2006 году, например, у нас было уже 85 магазинов по всей стране - и ни одного своего ИТ-специалиста в них. К этому времени мы уже два года активно пользовались услугами аутсорсинговых компаний, и опыт этот был вполне положительный».

Но одно дело - отдать «на сторону», например, обслуживание персональных компьютеров (ПК) и принтеров, и совсем другое - корпоративную ERP-систему. Администрированием ERP занимались сотрудники ИТ - дирекции, ведь сведения из этой «кровеносной» корпоративной системы компании обычно стараются не выпускать без нужды наружу. Особенно в России, с ее жестким подходом к бизнесу со стороны государства и рейдерским разгулом.

Понятно, что эффективно управлять сетью магазинов федерального масштаба невозможно без информационных систем. И «М.Видео» автоматизировала часть своих бизнес-процессов, внедрив ряд модулей системы SAPR/3. Однако поддержка ERP-системы - дело весьма затратное, особенно в части аппаратного обеспечения. Компании фактически нужно было строить собственный центр обработки данных и обеспечивать управление им. «Чтобы управлять таким комплексом самостоятельно, нужно содержать целое подразделение, включая экспертов по серверам, системам и базам данных, - перечисляет Игорь Веселов. - Таких специалистов на рынке немного, и они дорого стоят. К тому же им хочется участвовать в больших проектах, развиваться профессионально, а тут рутинная операционная деятельность. Поэтому, оценив ситуацию со всех сторон, мы выдвинули идею отдать обслуживание ERP-комплекса на аутсорсинг»

Помимо снижения затрат на администрирование и обслуживание, аутсорсинг должен был решить и задачу обеспечения надежности функционирования системы: она должна работать без сбоев, в режиме 24 x 7 в буквальном смысле этих цифр.

Говорят, когда у Диогена Лаэртского угнали бочку, он ходил по улицам с фонарем и кричал: «Ищу человека!» В шкуру Диогена довелось побывать и Игорю Веселову - найти партнера, который бы отвечал всем требованиям «М.Видео», было не так-то просто.

Компания объявила конкурс, и в нем приняли участие пять крупнейших ИТ - компаний, работающих на российском рынке, в том числе с мировым именем. Но ни одно из этих предложений заказчика не устроило полностью. «У крупных интеграторов, как правило, нет своего дата-центра, - сетует Веселов. - Обеспечить же высокий уровень доступности информационной системы можно только в высококлассном центре обработки и хранения данных. Похвастаться наличием своего дата-центра на тот момент могла лишь IBS, но его мощности были полностью загружены. Поэтому, помимо поисков партнера, нам пришлось еще искать и подходящий дата-центр».

Победителей вышло двое: конкурс среди системных интеграторов выиграла компания «Инфосистемы Джет», благодаря своему опыту работы с оборудованием всех вендоров, которое использовала «М.Видео», и умеренному финансовому аппетиту. А услуги своего центра обработки данных, надежность которого оценивается как одна из самых высоких в России, предоставила компания StackGroup. Вскоре последовало подписание контракта и специально разработанного соглашения об уровне сервиса (ServiceLevelAgreement).

Подготовка к «переезду» началась в январе 2007 года. В отличие от проектов по внедрению информационных систем, где задействуется персонал заказчика, перенос ERP- комплекса на «новую квартиру» был вопросом чисто техническим и бизнес-функций не затрагивал. Миграцией северного комплекса в дата-центр Stack занимались в основном специалисты «Инфосистем Джет». Согласованием всех организационных и технических вопросов занимался начальник отдела системного администрирования «М.Видео» Сергей Сергеев. В частности, каналы связи к новой площадке были арендованы сразу у двух крупнейших московских провайдеров - «Голден телеком» и «Комкор». Они полностью дублируют друг друга, и в случае сбоев на линии одного провайдера переключение на другой канал занимает доли секунды.

Вопрос о бюджете проекта менеджеры «М.Видео» старательно обходят стороной. Сергей Сергеев дает лишь качественные оценки: «Бюджет складывается из инвестиционных затрат на миграцию комплекса и операционных на оплату услуг. В течение года мы увидели, что экономическая отдача есть. Если бы мы строили свой дата-центр и создавали оргструктуру для его поддержки в рамках ИТ-департаменты, это обошлось бы нам дороже на десятки процентов».

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Чего добилась компания «М.Видео», отдав поддержку своей ERP-системы на аутсорсинг?
2. Насколько обезопасила компания свои корпоративные данные?

3. Оцените стратегическое управление компании.

Тема 3. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа Задача 1. Деловая ситуация

Генеральная компания «Савва»³

Компанию «Савва» создали в 1990 году пятеро однокурсников Московского энергетического института. Сейчас бенефициаром группы является Никита Колесников, небольшие пакеты акций принадлежат топ-менеджерам, в том числе гендиректору «Савва» Дмитрию Романцову.

Компания занималась дистрибуцией и розничными продажами бытовой электроники, продуктов питания, видеокассет, сигарет и зажигалок Zirro, санфаянса, тканей и пр. В начале 2000-х в группу входило до 13 различных компаний, а оборот достигал \$600 млн. Однако сейчас «Савва» вышла из большинства проектов, сконцентрировавшихся на трех видах бизнеса - текстиль, одежда (Волжская текстильная компания, оборот в прошлом году \$124 млн.), строительство и девелопмент («Волгастройгрупп», оборот \$48 млн.) и медиа (Волжская медиакомпания, оборот \$8 млн.).

Первым производственным проектом стал чебоксарский завод санфаянса «Сантек». В «Савву» входила оптовая компания «Русский фарфор», занимавшаяся продажами санфаянса. Однако после кризиса импортная сантехника перестала пользоваться спросом и в «Савве» задумались о своем производстве. Завод-банкрот в 1998 году удалось выкупить у его гендиректора Александра Краснова всего за 1 рубль. «Самый никудышный из всех советских», — отзывается об активе Колесников.

Впрочем, пригодилась только площадка — здание снести целиком, а на его месте построили за \$25 млн. с нуля новое предприятие мощностью 530 тыс. изделий. «Мы, безусловно, переинвестировали в этот проект. — признает Колесников. — Но смогли учесть ошибки». В 2006 году «Савва» запустила еще одну фабрику санфаянса под Новочебоксарском уже на 12 млн. изделий всего за \$10 млн.

На обновлении мощностей Колесников не остановился — он создал мощную дис-трибьюторскую сеть. К 2007 году она работала более чем с 2 тыс. торговых точек, а санфаянсовый брэнд «Саввы» Santek, по данным AbarusMarketResearch, стал одним из самых популярных среди розничных продавцов (4%), уступив место лишь финской компании IDO с 5%. В итоге компания, по собственным оценкам, вырвалась в лидеры отечественного рынка санфаянса, получив в минувшем году оборот \$40 млн.

Однако развивать успех в «Савве», как выяснилось, не собирались. Минувшей осенью группа продала актив испанской Rosa Group «Савва» не раскрывает сумму сделки, но, рассказывая о продаже предприятия, Романцов радостно потирает руки. По слухам, испанцы выложили за предприятие около \$100 млн. — столько за активы на этом рынке в России еще никто не платил.

Оказывается, небольшой и конкурентный рынок сантехники «Савве» порядком поднадоел — у Колесникова в загашнике был припасен куда более амбициозный план на гораздо более емком рынке одежды. По оценкам компании «Экспресс-обзор», в прошлом году он достиг \$313 млрд, тогда как объем рынка санфаянса — всего около \$600 млн.

Освоение одежного рынка «Савва» начала с сырья — в 2002 году компания выкупила у немецкой компании ВС Чебоксарский хлопчатобумажный комбинат (ЧХБК), одного из лидеров отрасли в советские годы. Сумма сделки не раскрывается, но вряд ли холдинг переплатил. «У немцев явно не получалось, а их желание избавиться от актива совпало с нашим интересом к отрасли, — поясняет Колесников. — EBITDA текстильного бизнеса при грамотном подходе достигает 13,5-15%». Побольше, чем у табачников.

Спустя два года «Савва» пополнила свой текстильный бизнес находящейся по соседству Чебоксарской трикотажной фабрикой. Для комплекта холдинг скупил еще три швейных производства в Ивановской, Калужской и Пензенской областях, а в 2006-м объединил все эти активы в Волжскую текстильную компанию.

Последние штрихи в облик ВТК «Савва» вносит сейчас. В конце прошлого года компания купила чешскую фабрику спецодежды Jitka, которую холдинг планирует перевезти на площади ЧХБК, и Кузнецкую обувную фабрику в Пензенской области. Фабрика выпускала 11 млн. пар обуви и была крупнейшей в СССР, но в 2006 году не смогла рассчитаться со своими долгами и на ней было введено внешнее управление. Бюджет сделки с учетом затрат на реконструкцию и модернизацию — 980 млн. руб. «Это очень хорошие деньги на них реально вывести фабрик в лидеры рынка», — считает владелец компании «Обувь России» и новосибирской фабрики «Вестфалика» Антон Титов.

Из вырученных за «Сантек» денег Колесников готов потратить на поглощения еще \$70 млн до юнца 2008 года — в декабре 2007-го стадо известно: он присматривается к итальянским производителям обуви. Дело в том, что Кузнецкая фабрика производит рабочую и армейскую спецобувь. «Чтобы с кирзачей переключиться на модельную обувь, понадобится два-три года на поиск технологов и дизайнеров и разработку новых моделей», — убежден Титов.

Итальянский партнер явно может ускорить этот процесс.

Пока ВТК удалось добиться заметных позиций лишь в сегменте постельного белья — на ее марку «Хлопковый рай» приходится 7% этого рынка (по оценкам, весь рынок в прошлом году составил \$1 млрд.). Правда, до лидера, альянса «Русский текстиль», по-прежнему далеко — в 2006 году он контролировал около 30% продаж домашнего текстиля. Добиться заметных позиций на рынке спецодежды и недорогого трикотажа ВТК не успела — они принесли в прошлом году лишь около \$50 млн. выручки. К примеру, холдинг «Восток-сервис» на спецодежде еще в 2006-м заработал \$350 млн. Впрочем, основательные надежды Колесников возлагает на модную одежду, выпуск которой планируется начать на чебоксарском трикотаже.

Впрочем, на одежное направление «Савва» все силы и не бросает. У холдинга есть менее экзотичный проект, который при этом может вылиться в гораздо более масштабный бизнес. С 2005 года кампания консолидирует в Поволжье строительные компании. Она выкупила Новочебоксарский домостроительный комбинат, строительно-монтажную и девелоперскую компании. Группа уже закупила новые финские линии и заполучила в Чувашии земельный банк 113 га. Стройка вместе с продажами жилья стартовала с середины октября прошлого года.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какая стратегия развития компании прослеживается в ситуации?
2. Рассмотрите преимущества и недостатки разработанной руководством компании стратегии.
3. Возможно ли сочетание строительного бизнеса с одежными амбициями?

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Раздел 1. Сущность стратегического управления организацией. Основные задачи создания стратегии

Тема 1. Общая характеристика стратегического управления

1. Предпосылки к стратегическому управлению на предприятии.
2. Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии.
3. Долгосрочное и стратегическое планирование.
4. Требования к менеджменту при стратегическом подходе

Тема 2. Понятие и значение миссии организации, направления её формирования 1960-е годы. К.Эндрюс. Ф.Селзник.

А.Чандлер. Научный вклад. Недостатки теории.

1. 1970-е годы. Школа «стратегического планирования»: суть концепции, основные идеи. И.Ансофф, Дж.Стейнер. Научный вклад. Критика школы.
2. 1980-1990-е годы. Школа рыночного позиционирования. М.Портер. Достоинства и недостатки теории.
3. Школа предпринимательства: Й.Шумпетер, А.Коуд, П.Друкер, Г.Минцберг.
4. Другие школы стратегии: школа власти; школа обучения; школа культуры.

Раздел 2. Анализ стратегических факторов внешней среды. Анализ состояния компании

Тема 3. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа

Миссия фирмы.

1. Причины формулирования миссии.
2. Иерархия стратегических целей предприятия.
3. Виды и их классификация.

Тема 4. Управленческий анализ, его цели и методы. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

1. Внешняя среда предприятия.
2. Макро- и микросреда.
3. Понятие «отрасли» с точки зрения стратегического управления.
4. Модель «пяты сил конкуренции» М. Портера.
5. Оценка степени нестабильности внешней среды.
6. Управление в условиях слабых сигналов.
7. Управление путем ранжирования стратегических задач.
8. Ключевые факторы успеха.
9. Модель национального ромба М. Портера.

Тема 5. Различные подходы к росту фирмы Цели анализа потенциальных возможностей предприятия.

1. Классификация стратегических ресурсов.
2. Портфельный анализ (матрица БКГ, матрица «продукт-рынок», матрица «Shell», матрица «McKinsey»).
3. «Цепочка ценностей» фирмы М.Портера

Тема 6. Конкурентное преимущество и основные пути его определения.

1. Стратегии конкурентоспособности.
2. Стратегии фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли.
3. Стратегия ценообразования.
4. Разновидности ценовых стратегий.
5. Основные этапы стратегий диверсификации.
6. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Итоговый тест

1. Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время:
 - a) метод вмешательства больших групп;
 - b) метод формирования команд;
 - c) налаживание обратной связи.
2. К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относят:
 - a) создание команд в специальных группах;
 - b) обучение и повышение квалификации;
 - c) изменение организационной и производственной структуры.
3. Фактор государства следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации в модели:
 - a) А. Адизеса;
 - b) Л. Грейнера;
 - c) в двух моделях.
4. Разрыв между решениями и их реализацией — это патология:
 - a) в строении организации;
 - b) в организационных отношениях;
 - c) в управленческих решениях.
5. К числу базовых установок организационного развития относятся:
 - a) создание подходящей системы управления, которая обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения её целей;
 - b) вовлечение сотрудников в процесс организационного развития;
 - c) рассмотрение организации как открытой живой системы.
6. Понятие «мотивация» означает:
 - a) активизацию;
 - b) побуждение;
 - c) поощрение;
7. Спектр мотивов определяется:
 - a) вероятно;
 - b) индивидуально;
 - c) объективно;
8. Сущность мотивации заключается в:
 - a) взаимопонимании;
 - b) воспитании;
 - c) зависимости;
9. Сущность стимулирования проявляется в:
 - a) активизации;
 - b) деятельности;
 - c) предсказуемости;
10. Стимулы воздействуют на:
 - a) взгляды;
 - b) инстинкты;
 - c) интересы;
11. Цели стимулирования проявляются в:
 - a) объединении;
 - b) отношении;
 - c) взаимосвязи;
12. Мотивация и стимулирование:
 - a) взаимодействуют;
 - b) координируются;
 - c) кооперируются;
13. Результативность мотивации определяется:
 - a) корпоративностью;
 - b) взаимодействием;
 - c) активизацией;
14. Стимул — это ...
 - a) реплика, вызывающая отклик;
 - b) любой предмет или событие, увеличивающее и поддерживающее силу отклика;
 - c) действие, повышающее вероятность определённого поведения;
15. При выполнении каких условий у работников проявляется ориентация на достижения?
 - a) деятельность должна оставлять после себя осязаемый результат;
 - b) требования к оцениваемой работе должны быть слишком низкими или слишком высокими;
 - c) деятельность должна быть желанной для субъекта и её результат должен быть получен им самим.
16. Уровни изучения организационного поведения:
 - a) поведение индивидов и их взаимоотношения в организации;
 - b) поведение групп и межгрупповое взаимодействие в организации;
 - c) поведение организации в целом и её взаимоотношения с клиентами, партнёрами и т. д.

17. Организационное поведение использует методы исследования следующих дисциплин:
- а) философии, этнологии;
 - б) теории организации, менеджмента;
 - в) психологии, социологии, политологии.
18. Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:
- а) потребности людей в удовлетворении материальных потребностей;
 - б) потребности людей в самовыражении.
 - в) сосредоточенность на специфических типах поведения
19. Признаками бихевиоризма в исследованиях модификации поведения человека являются:
- а) сосредоточенность на специфических типах поведения, а не на оценке потребностей и структуре личности;
 - б) основа модификации — люди имеют тенденцию повторять поведение, ведущее к позитивным последствиям;
 - в) приоритетность научного подхода;
20. Искажение сути когнитивного подхода в организационном поведении содержат утверждения о том, что когнитивный подход...
- а) имеет дело с наблюдаемыми формами поведения и его ситуационными факторами, определяемыми средой;
 - б) доказывает, что акты познания следуют за поведением и представляют собой вклад в образ мышления человека, его восприятие, решение проблем;
 - в) процесс обработки информации;
21. Теории личности акцентирующие исследования на неосознанных детерминантах поведения называют ...
- а) психодинамические теории;
 - б) психосоциальные теории;
 - в) бихевиористские теории.
22. Этот этап развития организационного поведения связан с такими именами, как Тейлор, Гилберты, Файоль, Эмерсон и некоторые другие:
- а) «человеческих отношений»;
 - б) «гуманистический»;
 - в) «культурологический»;
23. Этот этап развития организационного поведения возник в процессе осмысления результатов Хотторнского Эксперимента:
- а) «человеческих отношений»;
 - б) «гуманистический»;
 - в) «культурологический»;
24. Последовательность основных этапов развития организационного поведения как дисциплины:
- а) человеческих отношений, классический, культурологический, гуманистический;
 - б) гуманистический, классический, культурологический, человеческих отношений;
 - в) культурологический, человеческих отношений, гуманистический; классический;
25. Определите последовательность этапов управления изменениями:
- а) осуществление изменений;
 - б) планирование выполнения изменений;
 - в) анализ альтернативных вариантов изменений;
26. На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?
- а) осуществление изменений;
 - б) инициирование перемен;
 - в) установление целей изменений;
27. Автором модели «Силовое поле изменений» является:
- а) Бекхард;
 - б) Левин;
 - в) Тюрли;
28. На каком этапе управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам:
- а) на этапе планирования изменений;
 - б) осуществления изменений;
 - в) осознания необходимости перемен;
29. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?
- а) предоставление информации;
 - б) создание венчурных команд;
 - в) привлечение к принятию решений;
30. В основе отношения работников к изменениям в организации лежат следующие установки:
- а) терпимость к определенности;
 - б) терпимость к неопределенности;
 - в) установка на то, что большая часть происходящих событий зависит от самих работников;
31. Основными видами сопротивления изменениям, действующими на формирование негативной оценки работников к переменам, являются следующие:
- а) логическое;
 - б) экономическое;
 - в) политическое;
32. Основными причинами сопротивления переменам в организации являются следующие:
- а) определенность;

- b) неопределенность;
 c) ощущение потерь;

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной

Критерии оценки к экзамену

Оценка «отлично» (86-100 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний. Студент исчерпывающим образом ответил на вопросы экзаменационного билета. Задача решена правильно, студент способен обосновать выбранный способ и пояснить ход решения задачи.

Оценка «хорошо» (71-85 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности. При ответе на вопросы экзаменационного билета студентом допущены несущественные ошибки. Задача решена правильно или ее решение содержало несущественную ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

Оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой. При ответе на экзаменационные вопросы и при выполнении экзаменационных заданий обучающийся допускает погрешности, но обладает необходимыми знаниями для устранения ошибок под руководством преподавателя. Решение задачи содержит ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

Оценка «неудовлетворительно» (менее 56 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой.

Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

Критерии оценивания контрольной работы текущего контроля успеваемости обучающихся (рекомендуемое)

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.
71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание (вопрос), допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.
Критерии оценивания контрольной работы для контрольной работы (обязательно для дисциплин, где по УП предусмотрена контрольная работа)	
<p>Перечень заданий для контрольной работы</p> <p>Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)</p> <p>Примерные критерии оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – полнота раскрытия темы; – правильность формулировки и использования понятий и категорий; – правильность выполнения заданий/ решения задач; – аккуратность оформления работы и др. <p>Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)</p> <p>Примерная шкала оценивания:</p>	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Полное раскрытие темы, указание точных названий и определений, правильная формулировка понятий и категорий, приведены все необходимые формулы, соответствующая статистика и т.п., все задания выполнены верно (все задачи решены правильно), работа выполнена аккуратно, без помарок.
71-85 баллов «хорошо»	Недостаточно полное раскрытие темы, одна-две несущественные ошибки в определении понятий и категорий, в формулах, статистических данных и т. п., кардинально не меняющие суть изложения, наличие незначительного количества грамматических и стилистических ошибок, одна-две несущественные погрешности при выполнении заданий или в решениях задач. Работа выполнена аккуратно.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Ответ отражает лишь общее направление изложения лекционного материала, наличие более двух несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий, формулах, статистических данных и т. п.; большое количество грамматических и стилистических ошибок, одна-две существенные ошибки при выполнении заданий или в решениях задач. Работа выполнена небрежно.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала. Тема не раскрыта, более двух существенных ошибок в определении понятий и категорий, в формулах, статистических данных, при выполнении заданий или в решениях задач, наличие грамматических и стилистических ошибок и др.
Критерии оценивания контрольной работы для практических (лабораторных) работ	
<p>Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)</p> <p>Примерные критерии оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – правильность выполнения задания на практическую/лабораторную работу в соответствии с вариантом; – степень усвоения теоретического материала по теме практической /лабораторной работы; – способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания; – качество подготовки отчета по практической / лабораторной работе; – правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др. <p>Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)</p> <p>Примерная шкала оценивания практических занятий (лабораторных работ):</p>	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.
Критерии оценивания контрольной работы тестовых заданий	
<p>Материалы тестовых заданий Материалы тестовых заданий следует сгруппировать по темам/разделам изучаемой дисциплины (модуля) в следующем виде: Тема (темы) / Раздел дисциплины (модуля) Тестовые задания по данной теме (темам)/Разделу с указанием правильных ответов. Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: - отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)</p> <p>Примерная шкала оценивания:</p>	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено 0-56% заданий
Критерии оценивания контрольной работы темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)	
<p>Перечень тем эссе/докладов/рефератов/сообщений и т.п. Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: – полнота раскрытия темы; – степень владения понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины; – знание фактического материала, отсутствие фактических ошибок; – умение логически выстроить материал ответа; – умение аргументировать предложенные подходы и решения, сделанные выводы; – степень самостоятельности, грамотности, оригинальности в представлении материала (стилистические обороты, манера изложения, словарный запас, отсутствие или наличие грамматических ошибок); – выполнение требований к оформлению работы. Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся).</p> <p>Примерная шкала оценивания письменных работ:</p>	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ четко структурирован и выстроен в заданной логике. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа укладывается в заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Продемонстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте.</p> <p>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.</p>

71-85 баллов «хорошо»	<p>Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки.</p> <p>Продемонстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов.</p> <p>Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ в достаточной степени структурирован и выстроен в заданной логике без нарушений общего смысла. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа незначительно превышает заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Продемонстрировано умение аргументированно излагать собственную точку зрения, но аргументация не всегда убедительна. Изложение лишь отчасти сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Достаточная степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала.</p> <p>Встречаются мелкие и не искажающие смысла ошибки в стилистике, стилистические штампы. Есть 1–2 орфографические ошибки.</p> <p>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.</p>
56-70 баллов «удовлетворительно»	<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25– 30%).</p> <p>Продемонстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур.</p> <p>Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ плохо структурирован, нарушена заданная логика. Части ответа логически разорваны, нет связей между ними. Ошибки в представлении логической структуры проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа в</p>
	<p>существенной степени (на 25–30%) отклоняется от заданных рамок.</p> <p>Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют изложенным теоретическим аспектам.</p> <p>Текст работы примерно наполовину представляет собой стандартные обороты и фразы из учебника/лекций. Обилие ошибок в стилистике, много стилистических штампов. Есть 3–5 орфографических ошибок.</p> <p>Работа выполнена не очень аккуратно, встречаются помарки и исправления.</p>
0-55 баллов «неудовлетворительно»	<p>Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени.</p> <p>Продемонстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов.</p> <p>Продемонстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны.</p> <p>Ответ представляет собой сплошной текст без структурирования, нарушена заданная логика. Части ответа не взаимосвязаны логически. Нарушена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа более чем в 2 раза меньше или превышает заданный. Показаны неверные ассоциативные взаимосвязи категорий и терминов дисциплины.</p> <p>Отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции.</p> <p>Отсутствуют примеры из практики либо они неадекватны.</p> <p>Текст ответа представляет полную кальку текста учебника/лекций. Стилистические ошибки приводят к существенному искажению смысла. Большое число орфографических ошибок в тексте (более 10 на страницу).</p> <p>Работа выполнена неаккуратно, с обилием помарок и исправлений. В работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника без ссылки на него.</p>
Критерии оценивания контрольной работы участия обучающегося в активных формах обучения (доклады, выступления на семинарах, практических занятиях и пр.):	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	<p>Полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.</p>
71-85 баллов «хорошо»	<p>Недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников</p>

56-70 баллов «удовлетворительно»	Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной - двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Темы не раскрыты; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.

Критерии оценивания контрольной работы кейс-задач

Задание (я):

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);
- оригинальность подхода (новаторство, креативность);
- применимость решения на практике;
- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы.
71-85 баллов «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения требуют исправления незначительных ошибок.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ

Ведомость изменений

№ п/п	Вид обновлений	Содержание изменений, вносимых в ОПОП	Обнование изменений
1			
2			
3			
4			
5			
6			