

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущей и промежуточной аттестации
по учебной дисциплине

Б1.В.ОД.2.Менеджмент

для направления подготовки (специальности) 01.03.02 -

Прикладная математика и информатика

Профиль - Исследование операций и системный анализ

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

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Компетенции	Показатели	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
ОК-3	Знать	Имеет общее представление об основах экономических знаний	Понимает необходимость профессионального развития, расширения кругозора, обновления знаний и готовности к постоянному саморазвитию в области экономических знаний и их применения в различных сферах деятельности	Имеет глубокие знания о необходимости профессионального развития, расширения кругозора, обновления знаний и постоянному саморазвитию в области экономических знаний и их применения в различных сферах деятельности	Тестирование

	Уметь	Умеет развивать свою квалификацию и мастерство в группе исполнителей в сфере экономических знаний	Умеет развивать свою квалификацию и мастерство при консультационной поддержке в области экономических знаний и их применения в различных сферах деятельности	Умеет самостоятельно развивать свою квалификацию и мастерство в области экономических знаний и их применения в различных сферах деятельности	Реферат по научной теме
	Владеть	Владеет навыками саморазвития и самосовершенствования в сфере экономических знаний	Владеет навыками постоянного саморазвития и самосовершенствования в области экономических знаний и их применения в различных сферах деятельности	Владеет навыками саморазвития и умело их использует для повышения личной и профессиональной конкурентоспособности в области экономических знаний и их применения в различных сферах деятельности	Контрольная работа
ПК-6	Знать	Имеет глубокие знания и представления о программных средствах реализации информационных технологий, основы работы в локальных и глобальных сетях	Имеет достаточные знания и представления о программных средствах реализации информационных технологий, основы работы в локальных и глобальных сетях	Имеет удовлетворительные знания и представления о программных средствах реализации информационных технологий, основы работы в локальных и глобальных сетях.	Тестирование
	Уметь	Умеет составлять отчет по выполненному заданию на высоком уровне	Умеет составлять отчет по выполненному заданию на достаточном уровне.	Умеет составлять отчет по выполненному заданию удовлетворительном уровне.	Реферат по научной теме

	Владеть	Уверено владеет навыками работы с информацией в глобальных компьютерных сетях, систематизировать и анализировать полученную информацию навыками работы с программным обеспечением ОШсе (Могф Excel, Po^eRpot!) для представления результатов своей работы в виде мультимедийной презентации.	Хорошо владеет навыками работы с информацией в глобальных компьютерных сетях, навыками систематизации и анализа полученной информации, навыками работы с программным обеспечением ОШсе (Могф Excel, Po^eRpot!) для представления результатов своей работы в виде мультимедийной презентац	Удовлетворительно владеет навыками работы с информацией в глобальных компьютерных сетях, навыками систематизации и анализа полученной информации, навыками работы с программным обеспечением ОШсе (Могф Excel, Po^eRpot!) для представления результатов своей работы в виде мультимедийной презентации.	Контрольная работа
--	---------	--	---	---	--------------------

2.1. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства**
1	Основные понятия менеджмента. Этапы инновационного процесса..	ОК-3	тестирование, контрольная работа,
2	Роль менеджера в планировании, создании и реализации проектов Задачи менеджера.	ПК-6	выполнение кейса
3	Организационные структуры менеджмента. Типы научных организаций и их классификация.	ПК-6	решение ситуационных задач,
4	Инновации в сфере управления персоналом. проекты в области управления персоналом.	ОК-3	тестирование, контрольная работа,

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Обучающийся правильно выполнил индивидуальное творческое задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
«не зачтено»	При выполнении индивидуального творческого задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Допущено множество неточностей.

и шкала оценивания дискуссионных тем для круглого стола

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Обучающийся полно излагает изученный материал, даёт правильное определение понятий; 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 с точки зрения норм литературного языка.
«не зачтено»	Студент обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке материала. Критерии и шкала оценивания докладов

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Выставляется студенту, если доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация Рожег РоШ, Р1адк-презентация, видео-презентация и др.) Используются дополнительные источники информации. Содержание заданной темы раскрыто в полном объеме. Отражена структура доклада (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры). Оформление работы, соответствует предъявляемым требованиям. Оригинальность выполнения (работа сделана самостоятельно, представлена впервые)
«не зачтено»	Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий. Содержание доклада ограничено информацией. Заданная тема доклада не раскрыта, основная мысль сообщения не передана. Критерии и шкала оценивания разноуровневых задач

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Задача решена верно, приведены правильные аргументирующие выводы и разработаны рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала. Результаты расчетов отображены графически.
«не зачтено»	Задача не решена или решена со значительными замечаниями. Критерии и шкала оценивания тестирования
Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Выполнение более 60% тестовых заданий
«не зачтено»	Выполнение менее 60% тестовых заданий
Критерии оценивания презентаций	

Оценка	Название критерия	Оцениваемые параметры
«зачтено»	Тема презентации	Соответствие темы программе учебного предмета, раздела
	Дидактические и методические цели и задачи презентации	Соответствие целей поставленной теме Достижение поставленных целей и задач
	Выделение основных идей презентации	Соответствие целям и задачам Содержание умозаключений Вызывают ли интерес у аудитории Количество (рекомендуется для запоминания аудиторией не более 4-5)
	Содержание	Достоверная информация об исторических справках и текущих событиях Все заключения подтверждены достоверными источниками Язык изложения материала понятен аудитории Актуальность, точность и полезность содержания
	Подбор информации для создания проекта - презентации	Графические иллюстрации для презентации Статистика Диаграммы и графики Экспертные оценки Ресурсы Интернет Примеры Сравнения Цитаты и т.д.
	Подача материала проекта - презентации	Хронология Приоритет Тематическая последовательность Структура по принципу «проблема-решение»
	Логика и переходы во время проекта - презентации	От вступления к основной части От одной основной идеи (части) к другой От одного слайда к другому Гиперссылки
	Заключение	Яркое высказывание - переход к заключению Повторение основных целей и задач выступления Выводы Подведение итогов Короткое и запоминающееся высказывание в конце
	Дизайн презентации	Шрифт (читаемость) Корректно ли выбран цвет (фона, шрифта, заголовков) Элементы анимации
	Техническая часть	Грамматика Подходящий словарь Наличие ошибок правописания и опечаток
«не зачтено»	Выполнение менее 60% оцениваемых параметров	

Критерии оценивания проекта

Оценка	Критерии	Расшифровка уровня критерия
«зачтено»	Актуальность	Очень современная тема. Отклик на событие. Новые программы и устройства.
		Продвинутая тема, интересная многим
		Углублённое изучение программного материала.
		Проработка и иллюстрирование тем базового курса

Осведомлённость	Изучено очень много источников. Освоены новые разделы темы. Осведомлённость на уровне эксперта
	Изучено достаточно много источников
	Изучено не очень много источников. Проект на уровне изученного примера рассмотренного на занятиях.
	Материал недостаточно освоен, скопирован, есть ошибки, используются термины без объяснения.
Научность	Проведено научное исследование темы. Выдвинуты новые идеи, рацпредложения. Проведён анализ. Разработан новый материал.
	Проект практико-ориентированный. Разработаны дидактические материалы.
	Проект реферативный
Значимость	Разработаны документы готовые к последующему использованию. Разработан справочник, мастер-класс, инструкция доступная любому.
	Собраны материалы, которые после изучения и доработки можно применить. Можно читать как интересную статью.
	Тема раскрыта недостаточно. Изложен материал по учебной теме, имеет значимость только для самого исполнителя.
Презентабельность (публичное представление)	Оформление в соответствии с требованиями. Полный пакет документов: отчет о работе в текстовом виде + разработанные документы+ презентация для выступления. Оригинальная презентация. Яркое выступление
	Недостатки в оформлении
	Неполный пакет документов
	Слабое оформление
Оригинальность	Индивидуальное отношение авторов проекта к процессу проектирования и результату своей деятельности. Дополнительные средства оформления. Оценивается оригинальность раскрываемой работой темы, глубина идеи работы, образность, индивидуальность творческого мышления, оригинальность используемых средств
Качество	оценивается художественный уровень произведения, дизайн элементов оформления, гармоничное цветовое сочетание, качество композиционного решения, наличие перспективы
Скорость выполнения	2- досрочно, 1 -сдан в срок, 0 - сроки сдачи нарушены

Выполнение менее 60% оцениваемых критериев

«не
зачтено»

2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины.

Основные виды систем оценивания

Европейская	100-балльная	4-балльная	2-балльная
A	94-100	отлично	
A-	90-94		
B+	85-89		

В	80-84	хорошо	зачтено
В-	75-79		
С+	70-74		
С	65-69	удовлетворительно	
С-	60-64		
Б	55-59		
Р	50-54	неудовлетворительно	не зачтено

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>
«зачтено»	<i>Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Ответил на все дополнительные вопросы</i>	<i>Эталонный</i>
	<i>Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Ответил на большинство дополнительных вопросов</i>	<i>Стандартный</i>
	<i>Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы</i>	<i>Пороговый</i>
«не зачтено»	<i>Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов</i>	<i>Компетенции не сформированы</i>

2. 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

2.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости (для очной и заочной формы обучения) 1)

Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?

- 2) Почему в менеджменте сочетаются наука и искусство?
- 3) Определите сущность и содержание функций как категорий менеджмента
- 4) Каковы составляющие функции планирования?
- 5) Охарактеризуйте организацию как функцию управления
- 6) Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента
- 7) Каковы роль и место функции контроля в системе менеджмента?
- 8) Покажите взаимосвязь функций и полномочий в системе менеджмента
- 9) Объясните, почему функции управления занимают ключевое место среди других категорий науки управления?
- 10) Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»?
- 11) Раскройте сущность принципа «централизации» и как он реализуется в современных компаниях
- 12) Каково значение экономических методов управления в современных российских условиях?
- 13) Каковы основные составляющие любой организации?
- 14) Приведите классификацию организационно-правовых форм
- 15) С чем было связано возникновение практики управления?
- 16) Каковы основные закономерности развития менеджмента?
- 17) Перечислите подходы к управлению и поясните их
- 18) Что явилось причиной появления системного подхода в менеджменте?

- 19) Представители какой школы управления в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
- 20) В чем состоят особенности американского менеджмента?
- 21) В чем смысл философии японского менеджмента?
- 22) Проанализируйте изменение принципов управления в концепциях различных учений
- 23) Приведите примеры влияния общего состояния экономики страны на деятельность конкретных организаций.
- 24) Какова роль менеджера в формировании корпоративной культуры?
- 25) Каковы различия между стратегическим и оперативным планированием
- 26) Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?
- 27) Какой процесс является исходным в стратегическом управлении организацией?
- 28) Для чего необходимо проводить 8⁰T-анализ?
- 29) Какие источник информации можно использовать для получения данных о конкурентах?
- 30) Объясните, почему внедрение стратегического менеджмента на предприятии требует особой организации его внутренней среды
- 31) Какими должны быть действия менеджера при формировании организационной структуры управления?
- 32) Какие существуют виды разделения труда в организации?
- 33) В чем состоит сущность горизонтального разделения труда?
- 34) Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?
- 35) В чем особенность адаптивности структур управления?
- 36) Какие типы дивизиональных оргструктур используются на предприятиях?
- 37) На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?
- 38) Какая современная организация основана на участии работников в управлении?
- 39) Что значит мотивировать работников?
- 40) Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?
- 41) Какие внешние и внутренние стимулы влияют на возникновение потребностей человека?
- 42) Всегда ли материальные и моральные стимулы приводят к повышению производительности труда?
- 43) К чему приводит низкая мотивация труда работников?
- 44) Почему в практике управления необходимо использовать не только стимулирование, но и мотивацию персонала? Как их сочетать?
- 45) Каковы значения контроля в управленческой деятельности?
- 46) Какая из коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?
- 47) Каковы показатели качества управленческого решения?
- 48) Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений
- 49) Роль менеджера в процессе выработки, принятия и реализации управленческого решения
- 50) Какова роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения?
- 51) Почему один и тот же стиль управления подходит не всем подразделениям организации?
- 52) Почему менеджера можно назвать формальным лидером?
- 53) Какими психологическими приемами должен владеть лидер организации?
- 54) Каковы основные подходы к проблеме лидерства на современном этапе?
- 55) В чем заключается разница между властью и полномочиями?
- 56) Какие формы власти являются более действенными на современном этапе развития общества?
- 57) Чем законная власть отличается от остальных форм власти?
- 58) Кто из ученых ввел в научный оборот понятие «групповая динамика»?
- 59) Какие требования предъявляются к менеджеру по персоналу?
- 60) Каковы основные направления деятельности кадровых служб?
- 61) Нужны ли конфликты в организации?
- 62) Приведите примеры функциональных и дисфункциональных конфликтов. Какова их роль в развитии организации?
- 63) Можно ли управлять конфликтами? Какие существуют правила поведения в конфликтной ситуации?

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Теоретические вопросы(для оценки знаний)

Перечень типовых задач (для оценки умений): Тест №1

1.1. Сущностью управления является

- а) разделение труда на специализированные операции
- б) деятельность по координированию работы других людей
- в) процесс преобразования ресурсов для достижения исходных результатов
- г) оценка результатов работы и распределение вознаграждения

1.2. Организация - это

- а) группа людей, объединенная общей целью
- б) группа людей, владеющая средствами производства
- в) группа людей, деятельность которых мотивируется руководителем
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

1.3. Цель фирмы - это

- а) конкретное и измеримое состояние производственной деятельности, желаемое для фирмы
- б) задания подразделениям организации для достижения к определенному времени
- в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
- г) конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого хотела бы достичь организация

1.4. К основным видам управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования не относится

- а) подготовка решений собрания акционеров
- б) распределение ресурсов
- в) адаптация к внешней среде
- г) внутренняя координация

1.5. Взаимоотношения мастера и начальника цеха соответствуют

- а) линейным отношениям
- б) функциональным отношениям
- в) материальным отношениям
- г) аппаратным отношениям

Краткие методические указания. Для выполнения теста необходимо ознакомиться с содержанием учебных материалов по темам 1,3,5,7, размещенным в электронном курсе по дисциплине «Основы менеджмента» в обучающей среде Moodle (^^^.еби.VV8и.^и).

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	9-10	Сформировавшееся систематическое знание принципов целеполагания, видов и методов организационного планирования, типов организационных структур, их основных параметров и принципов проектирования, основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента
4	6-8	В целом сформировавшееся знание принципов целеполагания, видов и методов организационного планирования, типов организационных структур, их основных параметров и принципов проектирования, основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента
3	3-5	Неполное знание принципов целеполагания, видов и методов организационного планирования, типов организационных структур, их основных параметров и принципов проектирования, основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента
2	1-2	Фрагментарное знание принципов целеполагания, видов и методов организационного планирования, типов организационных структур, их основных параметров и принципов проектирования, основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента
1	0	Отсутствие знания принципов целеполагания, видов и методов организационного планирования, типов организационных структур, их основных параметров и принципов проектирования, основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента

Тест 2.

2.1. Мотивация как функции управления - это

- 1) мероприятия, направленные на стимулирование работника производить действия, способствующие достижению миссии организации
- 2) совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей
- 3) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации
- 4) внутреннее состояние человека, побуждающее выбирать линию поведения наиболее выгодную в настоящий момент

2.2. Групповые _____ - это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки

2.3 Социальную структуру группы определяют

- 1) статусно-ролевые отношения,
- 2) профессионально-квалификационные характеристики,
- 3) половозрастной состав
- 4) групповые нормы и наборы ролей

2.4. Власть - это

- 1) ограниченное право использовать ресурсы организации
- 2) официальное законное право принимать решения и отдавать приказы
- 3) возможность влиять на поведение других людей
- 4) побуждение к достижению целей

2.5. _____ - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей

Краткие методические указания. Для выполнения теста необходимо ознакомиться с содержанием учебных материалов по темам 8, 12, 13, 14, размещенным в электронном курсе по дисциплине «Основы менеджмента» в обучающей среде Moodle (moodle.uoi.ru).

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	9-10	Сформированное систематическое знание новейших исследований по проблемам менеджмента
4	6-8	В целом сформированное знание новейших исследований по проблемам менеджмента
3	3-5	Неполное знание новейших исследований по проблемам менеджмента
2	1-2	Фрагментарное знание новейших исследований по проблемам менеджмента
1	0	Отсутствие знания новейших исследований по проблемам менеджмента

5.2 Упражнения

Упражнение 1.1.

Вопрос	Ответ
1) Мировой центр текстильной промышленности и деятельности основоположников «научного менеджмента» (9)	
2) Выдающийся предприниматель, представитель утопического социализма (4)	
3) Родина первой управленческой революции (5)	
4) Страна, в которой появился первый свод законов (7)	
5) Город, в котором родился Ф.Тейлор (11)	
6) Метод изучения времени и движений (11)	
7) Немецкий мыслитель, родоначальник социологии бюрократии (5)	
8) Название главной книги А. Богданова об управлении (10)	

Методические указания: по исходному определению или описанию найдите нужное понятие, фамилию, явление в учебных материалах темы 2. Для облегчения задачи в скобках цифрами указано количество букв в этом слове.

Упражнение 1.2. «Применение 8⁰T-анализа»

На основе представленных данных о внутренней и внешней среде организации проведите 8⁰T-анализ и определите направления развития организации.

Сильные стороны:

- увеличение доли передового импортного оборудования и технологий по добыче;
- высококвалифицированный персонал;
- наличие комплекса ремонтных, складских помещений;
- работы по восстановлению почвенного слоя.

Возможности:

- рост числа потребителей на внутреннем рынке;
- возможности выхода на рынок ближнего зарубежья;
- снижение экологических платежей по мере ведения природоохранных мероприятий.

Слабые стороны:

- низкая ритмичность работы предприятия;

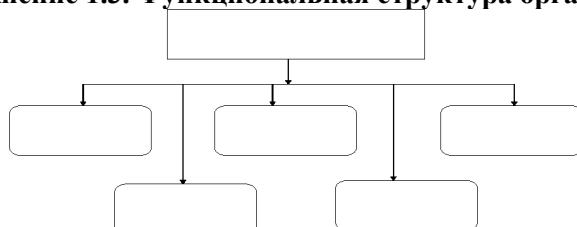
- низкие социальные гарантии работникам предприятия;
- значительный износ основных фондов.

Угрозы:

- сезонные колебания спроса на товар;
- усиление деятельности защитников природы в регионе;
- текучесть кадров в другие отрасли;
- рост налогов и других обязательных платежей.

Методические указания. Группа студентов делится на малые подгруппы из 4-5 человек. Каждая подгруппа в течение 30 минут работает над предложенным заданием. Затем каждая подгруппа устраивает презентацию своей работы.

Упражнение 1.3. Функциональная структура организации



Методические указания: заполните пропуски на рисунке; приведите пример подобной структуры из зарубежной или отечественной практики.

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	19-20	Сформировавшееся систематическое умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию
4	16-18	В целом сформировавшееся умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию
3	13-15	Неполное умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию
2	9-12	Фрагментарное умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию
1	0-8	Отсутствие умения ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию

Упражнение 2.1. «Актуализация этических принципов ведения дел в России 1912 года»

1. Уважай власть. Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в законных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость - фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении

достичь заветной цели не переходя грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы и задания:

1. Какие из принципов являются актуальными и в настоящее время, а какие ушли на второй план? Почему?
2. Какие новые принципы бизнеса должны быть, по вашему мнению, внедрены в практику менеджмента сегодня?

Методические указания: ознакомьтесь с основными этическими принципами ведения дел, выработанными российскими предпринимателями в 1912 г. и ответьте на поставленные вопросы.

Упражнение 2.2. Основы мотивации

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Квалифицированного рабочего

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Офисного работника

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Неквалифицированного работника 1.

- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Методические указания: мотиватором является отдельный прием или способ, которым осуществляется мотивирование.

Упражнение 2.3. «Стили поведения руководителя»

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

Методические указания: Используя теорию лидерства Херси-Бланшара, проанализируйте приведенную ниже ситуацию. Выберите наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свой ответ.

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	19-20	Сформировавшееся систематическое умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций

4	16-18	В целом сформировавшееся умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
3	13-15	Неполное умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
2	9-12	Фрагментарное умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
1	0-8	Отсутствие умения ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций

5.3 Конкретные ситуации

1. Конкретная ситуация «Назначение нового руководителя»

Лаура Эдвардс только что была выдвинута на должность начальника отдела в бухгалтерии ее боссом, Бобом Санчезом. Он выбрал Лауру, потому что она была наиболее способной и надежной из пяти человек, подчиненных ему. Его единственной оговоркой было то, что Лаура весьма застенчива и не так уверена в себе, как должен быть менеджер, однако, он надеялся, что со временем она приобретет уверенность и силу. Лауре 42 года, и она достаточно осведомлена во всех функциях бухгалтерского дела.

Выдвижение было неожиданным и непредвиденным для Лауры. Учитывая проблемы отдела, над которыми работал Боб, а также чувство лояльности, которое персонал испытывал к нему, она не была уверена, что справится с работой, но ей было приятно, что Боб этим выдвижением оказал ей свое доверие. Стив, достаточно нахальный сотрудник, не скрывал иногда, что он положил глаз на работу Боба в том случае, если Боб продвинется в организации. Лаура испытывала опасение, что она не способна руководить Стивом.

Вопросы и задания

1. Поставьте себя на место Боба и подготовьте заявление, которое он должен сделать перед группой при попытке помочь Лауре взять хороший старт.
2. Какие самые важные проблемы встанут перед Лаурой в первые несколько недель работы в качестве низового руководителя?
3. Что будет думать и чувствовать Стив и как он, возможно, себя поведет по отношению к Лауре, группе и своей работе?
4. Если бы вы были на месте Лауры, что бы вы сделали, чтобы получить поддержку Стива?

2. Конкретная ситуация «Свод законов Хаммурапи»

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сикелей, простому — 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы

1. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
2. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции? и т.д.

3. Конкретная ситуация к теме «Этика менеджмента и социальная ответственность организации»

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Вопросы

- 1) Каково будет ваше решение?
- 2) Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Методические указания. Конкретная ситуация (КС) представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Студенты должны изучить ситуацию и прийти к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе и в классе внести в нее необходимые изменения.

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	19-20	Сформировавшееся систематическое владение навыками проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования
4	16-18	В целом сформировавшееся владение навыками проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования
3	13-15	Неполное владение навыками проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования
2	9-12	Фрагментарное владение навыками проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования
1	0-8	Отсутствие владения навыками проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования

2.1. Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» в апреле 1995г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее

сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

2.2. Конкретная ситуация к теме «Организация как функция управления»

У Лауры Эдвардс четверо подчиненных, большинство из них обучались в школе бизнеса или получили какое-либо образование после окончания среднего учебного заведения. В их работе ежедневно не возникает большое количество проблем, хотя иногда их дни заполнены распутыванием ошибок компьютеров. Работа этих клерков-бухгалтеров довольно рутинна, не требует большой точности. Они часто разговаривают друг с другом и, по-видимому, им приходится помогать друг другу всякий раз, когда происходит неожиданное увеличение рабочей нагрузки.

Вопрос

1. Подходит ли в этой ситуации Лауре такое количество подчиненных? Обоснуйте свой ответ.

2.3. Конкретная ситуация «Руководитель НИОКР»

Вы - глава научно-исследовательской лаборатории в отделении ядерных реакторов большой корпорации. Обычно неясно, имеет ли данная часть исследований потенциальный коммерческий интерес или они интересны с чисто академической точки зрения. Одна из основных областей исследований настолько продвинулась вперед, что, по вашему мнению, в функциональных подразделениях, относящихся к этой области, можно внедрить или использовать полученные данные.

Недавно две новые разработки, обладающие большим потенциалом для коммерческого использования, были сочтены перспективными в одном из функциональных подразделений. Группа, которая работала над упомянутой темой, идеально подготовлена для исследований в этих новых областях. К сожалению, обе они лишены научного интереса, тогда как проект, которым занята группа в данный момент, представляет большой научный интерес для всех ее членов. В данный момент эта группа является лучшей научной группой или близка к этому. Она очень сплоченная, отличается высоким моральным духом и продуктивностью. Вас беспокоит, что члены группы не хотят переключиться на новые области исследования и что принуждение их к концентрации усилий на этих новых проектах может неблагоприятно сказаться на их моральных качествах, на рабочих отношениях внутри группы и на будущей продуктивности как отдельных ученых, так и всей группы.

Вам требуется совместно с функциональным подразделением в течение двух недель определить, какие ресурсы необходимы для работы над этими проектами, если они вообще нужны. Группа могла бы работать более чем над одним проектом, но каждый проект требует использования навыков всех членов группы, поэтому разделение группы практически невозможно. Это обстоятельство наряду со сплоченностью группы означает, что решение, удовлетворяющее любого члена группы, должно, по всей вероятности, выработываться довольно долго, чтобы удовлетворить каждого члена группы.

Задание.

Попытайтесь достичь в группе согласия, на основе которого выбирается стиль принятия решений, наиболее подходящий для данной ситуации. Выберите оптимальный стиль, используя усовершенствованную

модель, подходящие методы решения и образцы решения.

Методические указания. Конкретная ситуация (КС) представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Студенты должны изучить ситуацию и прийти к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе и в классе внести в нее необходимые изменения.

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	19-20	Сформировавшееся систематическое владение навыками практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, способами и методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций
4	16-18	В целом сформировавшееся владение навыками практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, способами и методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций
3	13-15	Неполное владение навыками практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, способами и методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций
2	9-12	Фрагментарное владение навыками практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, способами и методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций
1	0-8	Отсутствие владения навыками практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, способами и методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций

Условие задания с применением метода «дерево решений»

Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. руб. Если же она откажет, компания потеряет 150 млн. руб. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. руб. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если она будет работать, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения

Условие задания с применением метода «дерево целей»

На рис 2.1. представлено простое дерево цели:

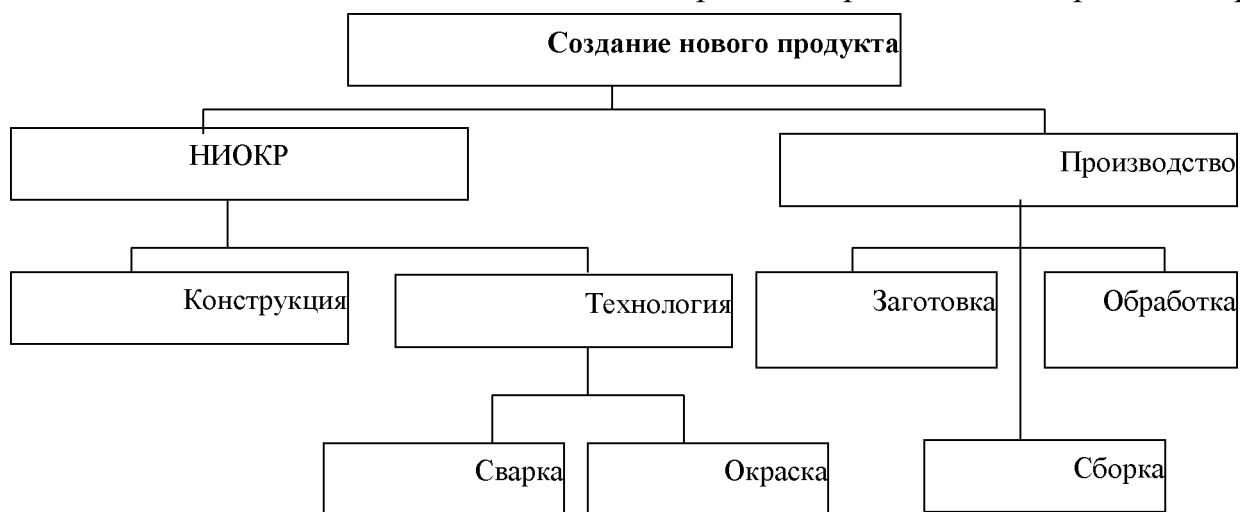


Рис. 2.1. Фрагмент дерева инновационной цели предприятия по созданию нового продукта (простое дерево цели)

На рис.2.2. представлен сетевой граф, где цели могут переплетаться:

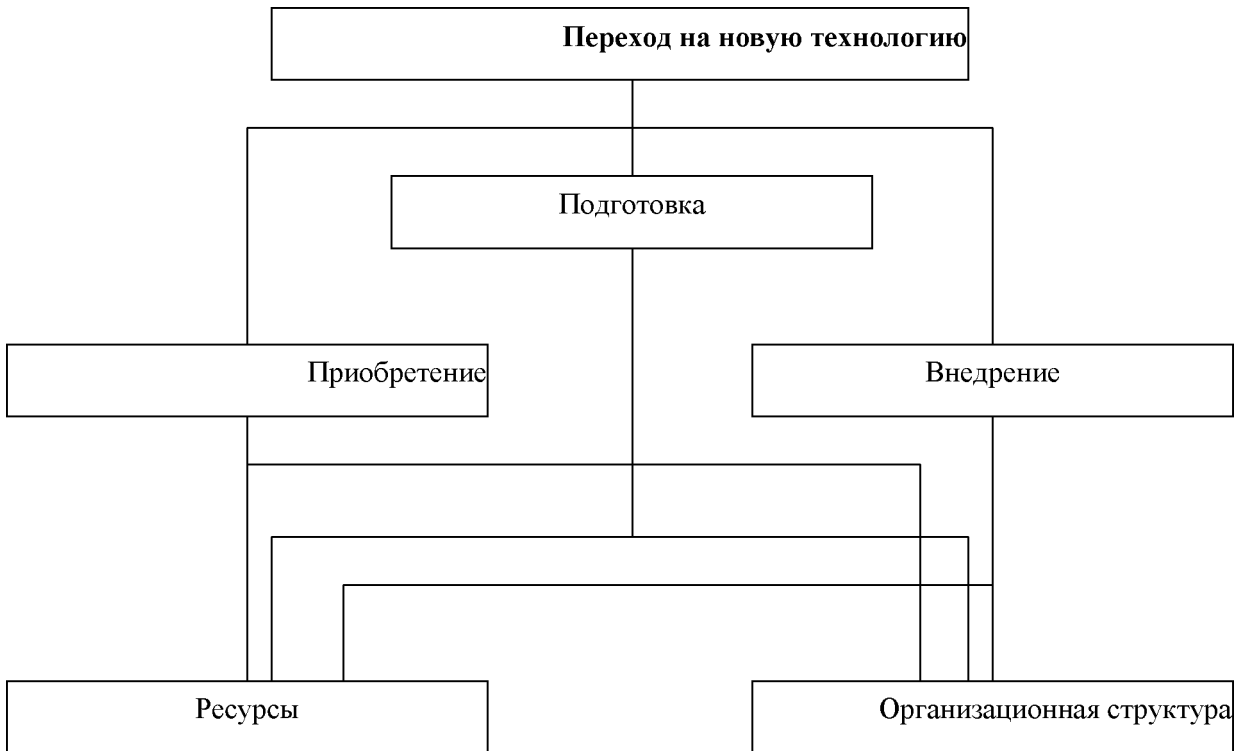


Рис. 2.2. Фрагмент дерева инновационной цели перехода предприятия на новую технологию (в виде сетевого или циклического графа)

Задание:

Следуя закономерностям простого и циклического графа инновационную цель

составления

разработать

предприятия.

1.1. Задача разработки инновационной бизнес-идеи



<



Рис. 2.3. Процесс решения задачи разработки инновационной бизнес-идеи

На основании представленного рисунка выполнить следующее задание:

1. Определить для себя гипотетическую или реальную компанию (фирму) и провести анализ её положения, т.е. стратегической позиции, которую она занимает в данный момент.
2. Выявить текущие проблемы вашей компании.
3. Сформулировать тактическую и стратегическую идею нового бизнеса для вашей компании.
4. Разработать концепцию реализации вашей идеи.

Перечень типовых практических заданий (для оценки навыков и (или) опыта деятельности): **Кейс-ситуация**

Предприятие «Инжектор» возникло на базе одного научно -

исследовательского института (НИИ) когда, разработка отдельного, очень перспективного, «инжекторного» направления в теплотехнике прекратилась из-за отсутствия необходимого финансирования. Большая часть квалифицированных работников вынуждена была решать проблему собственного выживания. Квалифицированные кадры стали уходить из института. Работы в области высоких технологий фактически были свернуты.

Предприятие «Инжектор» было зарегистрировано в форме общества с ограниченной ответственностью с уставным капиталом \$300. В штате предприятия состоит 4 человека: директор, бухгалтер, ведущий технический специалист - он же автор и владелец патента положенного в основу деятельности фирмы, конструктор.

Сфера деятельности предприятия:

- Поставка высокоэффективных пароводяных инжекторов собственной разработки автономных от централизованного энергоснабжения.
- Проектирование пароводяных инжекторов с выпуском рабочей документации.
- Контроль установки поставляемой продукции (шефмонтаж).
- Пусконаладочные работы.
- Настройка систем теплоснабжения предприятий для совместной работы с выпускаемым компанией оборудованием.

Предприятие использует для работы офис, компьютеры и связь научно-исследовательской лаборатории государственного предприятия, начальником которой одновременно является директор предприятия. Оформление заказа

происходит при 100% предоплате работы. Заказы на непосредственное изготовление, адаптированной под конкретные условия модели инжектора, размещаются либо на опытном производстве НИИ, либо у сторонних производителей - директор для этой цели использует свои личные связи.

Благодаря созданию своего предприятия работникам удалось «спасти» не только себя, но и свое детище - пароводяной инжектор - аппарат, который использует силу пара и не нуждается в дополнительных источниках энергии (в первую очередь электрической) для организации процесса теплообмена в парокотловых (водонагревательных) установках. Осуществление процесса переноса теплоносителя по магистралям системы происходит с помощью эффекта инжекции, поэтому в этой системе не нужен даже первичный центробежный насос, подающий воду. Благодаря этому обеспечивается простота эксплуатации, долговечность

(ввиду отсутствия трущихся и вращающихся деталей), взрывопожаробезопасность, экологическая чистота. К тому же, благодаря особенностям конструкции и изготовления инжектор полностью индифферентен к рабочим средам и может использоваться для организации подачи даже агрессивных, по отношению к большинству металлов, веществ. Стоимость одного инжектора при продаже его заказчику составляет \$9000. Сроки окупаемости инжектора различны и сильно зависят от конкретных условий заказчика (например, везде разные цены на электроэнергию, воду, пар).

На этапе становления рыночной экономики в нашей стране, пока налаживались международные торговые отношения, информация о существовании различных конкурирующих системах была не полной или отсутствовала, не существовало еще квалифицированных кадров способных предложить профессиональную установку и обслуживание импортных систем для паро - котловых (водонагревательных) установок ООО «Инжектор» имело некоторое преимущество. Дефолт в 1998 году тоже помог предприятию - в один миг иностранные тепловые системы стало баснословно дорогими и на некоторое время перестали конкурировать с разработкой ООО «Инжектор».

Но время шло, ситуация на рынке постепенно стабилизировалась, а организация работы в ООО «Инжектор» оставалась на прежнем уровне. Проблемы предприятия только множились - медленный (если так можно сказать) рост компании, недостаток основных и оборотных средств, необходимых для роста компании, конкуренция, нестандартность продукции. Руководство предприятие по -прежнему работало на уровне «личных связей» нисколько не заботясь об увеличении эффективности своего бизнеса и освоении новых рынков. Каждый инжектор представлял собой уникальное изделие, требующее тонкой доводки, наладки и длительного испытательно-эксплуатационного периода. И как следствие, бизнес пошел на спад, как только экономическая ситуация в стране стабилизировалась.

Потенциальные клиенты стали отказываться от перспективных, но требующих значительных усилий в установке инжекторов. Проектировщики стали отдавать предпочтение водогрейным котлам. Там нет пара и инжекторы не нужны. Они же часто переводят паровые котлы в режим водогрейных котлов. Эту воду подают дальше электронасосом хотя это шумно и, обычно, увеличивает себестоимость тепла за счет дополнительного расхода электроэнергии.

Конечные потребители все чаще стали принимать решения о покупке, руководствуясь несколькими особенно важными для них критериями. И если раньше определяющим значением являлась цена, то постепенно приоритеты смещаются и на первый план выходят наличие соответствующей документации и сертификатов, сроки поставки, эффективность, окупаемость.

Но судьба решила подарить коллективу предприятия еще один шанс - директор предприятия стал членом рабочей группы при администрации

города по внедрению

энергоэффективных технологий на предприятиях теплоснабжения. И ему стало известно о том, что через 6 месяцев будет открыт тендер на разработку комплексного решения по переоснащению нескольких паровых котельных города современным оборудованием. Причем, преимущество будет отдано наукоемким отечественным разработкам. Участие и победа в этом конкурсе, может стать отправной точкой для нового этапа развития предприятия.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какие первоочередные меры необходимо предпринять руководству ООО «Инжектор» для улучшения состояния дел в своем бизнесе? Что необходимо сделать для успешного участия и победы в тендере на поставку оборудования?

2. Оцените потенциал фирмы «Инжектор» и выявите резервы его дальнейшего развития, используя матрицу 5ШОТ-анализа.

3. Разработайте предложения по стратегии выведения на рынок товаров фирмы

«Инжектор».

Задание 9.2. Оценка риска

Инновационный проект реализуется в 3 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет - 20%, на втором - 15%, на третьем - 12%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 400 тыс. руб.; от второго к третьему - 200 тыс. руб. Провал проекта на третьем этапе потребует дополнительных вложений в размере 150 тыс. руб. Условия, в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

Задание 9.3. Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,9 млн. руб.

Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

Год	Проект А, млн.руб.	Проект Б, млн.руб.
1	1,4	0,6
2	1,5	1,2
3	-	1,4

Альтернативные издержки по инвестициям равны 14%.

- а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта. б) Определить внутреннюю норму доходности каждого проекта. в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

Вариант 10

Задание 10.1. Кейс-ситуация

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») в конце 1980 -х гг. была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы — сотысячный коллектив ЗИЛа производил продукции на 2,5 млрд руб., а четыре тысячи работников «Труда» — на 2,2 млрд. В 1989 г. предприятие одно из первых стало арендным, а через год, преодолев колоссальное сопротивление, вышло из состава объединения и стало называться концерном. Около десяти лет предприятие переживало трудности первого этапа перестройки.

В 1998 г. акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Все это было в сентябре 1998 г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было туго, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскатать производство и серьезно нарастить объемы, распродать продукцию и вернуть долги. Правда, отдельные спасибо менеджеры говорят кризису. «Без него процесс стабилизации занял бы гораздо больше времени, — считает генеральный директор Михаил Курцер. — Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то поставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги — в рублях».

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам Департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 90—100 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50—70 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Кстати, для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не самое главное, нужно предлагать настоящее европейское качество.

Изобретать велосипед не стали — есть современные мировые технологии и проверенный способ выбора партнера. Устроили тендер. Конкурс по технологии выделки норки выиграла американская компания «Ловенштайн». Американцы несколько раз приезжали, смотрели, потом дали свои рекомендации. Затем фабрика закупила оборудование, началась реконструкция цехов. По словам М. Курцера, когда внедряли американскую технологию, о затратах не думали

— сначала нужно было добиться отличного качества. Потом поставили задачу, не снижая качественных параметров, уменьшить издержки, манипулируя нюансами технологии. Сейчас даже международные эксперты оценивают качество выделки шкурок на фабрике как очень высокое.

В скорняжном цехе работницы режут превосходную платиновую норку в мелкую лапшу. Чтобы подобрать, к примеру, 70 шкурок для одного манто, наши специалисты перебирают до 1000 шкурок. Важно, чтобы они были однородными по толщине кожного покрова, по высоте ворса, по цвету, по завиткам. Применение новой технологии позволяет сделать полотно манто ровным, гладким, воздушным и придает изделию волнующие формы.

Технология «в роспуск» значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и «в роспуск» совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. «В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент «на всякое хочу», — говорит директор по продажам Андрей Антонов.

— Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто, намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок. Если пошικарнее и помоднее, на один — два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии «в роспуск». Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашенного, скажем, под рысь, кролика».

Руководство фабрики прекрасно понимает, что громадное предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. «Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для рынка цены, — поясняет М. Курцер. — Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три — четыре рабочих места». Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. То же самое с продажами: это сентябрь — январь. А фабрике желательно работать круглый год.

С сентября прошлого года «Русский мех» ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска, то в прошлом году приходилось даже просить людей потерпеть с отдыхом. Первыми итогами своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда «банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и являемся реальным и выгодным партнером». На самом деле М. Курцер хочет понравиться не банкам, а заграничным покупателям. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Контрольные вопросы и задания:

1. Постройте матрицу 5ШОТ-анализа компании «Русский мех». Создания каких конкурентных преимуществ добивается компания «Русский мех»?
2. Какова стратегия ценообразования компании «Русский мех»?
3. Какие коррективы Вы можете внести в маркетинговую стратегию компании?

Задание 10.2. Оценка риска

Инновационный проект реализуется в 4 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет - 30%, на втором - 20%, на третьем - 15%, на четвертом - 10%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 600 тыс. руб.; от второго к третьему - 400 тыс. руб.; от третьего к четвертому - 200 тыс. руб. Провал проекта на четвертом этапе потребует дополнительных вложений в размере 100 тыс. руб. Условия, в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

Задание 10.3. Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,4 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

Год	Проект А, млн.руб.	Проект Б, млн.руб.
1	1,5	0,5
2	1,4	1,1
3	-	1,3

Альтернативные издержки по инвестициям равны 15%.

- а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности каждого проекта. в) Определить период окупаемости

каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

Тестовые задания

1. На какие стадии конкуренции, по М. Портеру, должна ориентироваться Россия в настоящее время:

а) факторы производства; б) инвестиции;

в) инновации; г) богатство.

2. На чем основана концепция инновационного управления в отличие от рационалистической концепции менеджмента:

а) приспособляемость к изменению внешней среды через разработку и внедрение

инноваций;

б) необходимость роста производительности труда; в) рациональность организации производства;

г) снижение издержек
производства.

3. Какие традиционные направления инновационной деятельности организации включает организация нового бизнеса

- а) использование новых каналов продвижения товаров; б) сокращение инвестиций в основной и оборотный капитал;
- в) производство новых продуктов; г) выход на новые рынки.

4. Какая особенность характеризует инновационную стратегию бизнеса:

- а) чем больше возможностей для будущего, тем лучше; б) утонешь или выплывешь;
- в) чем больше, тем лучше; г) чем шире, тем лучше;
- д) сохранить основные виды деятельности на плаву;
- е) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.

5. Какая особенность характеризует стратегию диверсификации: а) чем больше возможностей для будущего, тем лучше; б) утонешь или

выплывешь;

- в) чем больше, тем лучше; г) чем шире, тем лучше;

д) сохранить основные виды деятельности на плаву; е) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.

6. Какая особенность характеризует стратегию выборочного роста: а) чем больше возможностей для будущего, тем лучше; б) утонешь или

выплывешь;

- в) чем больше, тем лучше; г) чем шире, тем лучше;

д) сохранить основные виды деятельности на плаву; е) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.

7. Какой тип структуры открывает наибольшие возможности для разработки и внедрения инноваций: а) линейный; б) штабной;

в) функциональный; г) матричный.

8. Какие организационные характеристики не соответствуют инновационной организации:

а) традиционная;
децентрализованная;

б)
в) индивидуалистическая; г) органистическая.

9. Для какой модели инновационного процесса необходимой функцией управления являются эффективные коммуникации, информационное обеспечение, трансфер инноваций и организация кооперации промышленных организаций, университетов, научных организаций:

а) модель технологического толчка (1955-1960 гг.); б) модель вытягивания рынком (1960-1970 гг.);

в) сопряженная, интерактивная, совмещенная модель (1970-1980 гг.).

10. В какой последовательности необходимо рассматривать инновационную восприимчивость организации как процесс:

- 1) осуществление;
- 2) оценка инноваций;
- 3) рутинизация;
- 4) инициация.

Сквозное тестовое задание

1. НОВАЦИЮ, НОВШЕСТВО ТОЧНЕЕ ХАРАКТЕРИЗУЮТ ТАКИЕ ПРИЗНАКИ, КАК

- 1) идея; проект; НИОКР; опытное производство
- 2) потребность; творчество; знания; изменения

3) инновационный спрос; идея; проект;
продвижение проектного продукта

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ Й. ШУМПЕТЕРА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В

- 1) оригинальных товарах; обновленных товарах; товарах с новым позиционированием
- 2) ключевых технологиях; базовых технологиях; возникающих технологиях; закрывающих технологиях
- 3) применении новых материалов и компонентов; применении новых процессов; открытии новых рынков; применении новых организационных форм;

3. СЫРЬЕВЫЕ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ОТКРЫТИИ НОВЫХ ИСТОЧНИКОВ СЫРЬЯ И ПРОДУКТОВЫЕ ИННОВАЦИИ КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ ПО ПРИНЦИПУ

- 1) инновационного потенциала
- 2) преемственности
- 3) места в производственном цикле

4. ИННОВАЦИИ, УЧИТЫВАЮЩИЕ ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И СТЕПЕНЬ НОВИЗНЫ НАЗЫВАЮТСЯ

- 1) стратегическими
- 2) замещающими
- 3) радикальными

5. ИННОВАЦИИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ НАЗЫВАЮТСЯ

- 1) локальными
- 2) открывающими
- 3) диффузными

6. В ОСНОВЕ ДЛИННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ЦИКЛОВ В СООТВЕТСТВИИ С ТЕОРИЕЙ Н.Д.КОНДРАТЬЕВА ЛЕЖИТ

- 1) смена активной части капитала

(станочное оборудование, транспортные средства и пр.)

- 2) смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации)
- 3) рыночное конъюнктурное изменение по отношению к определенным видам продукции.

7. С.Ю. ГЛАЗЬЕВ ВЫДЕЛЯЕТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ

- 1) один;
- 2) два;
- 3) три;
- 4) пять;

8. В ОСНОВЕ СРЕДНИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ЦИКЛОВ В СООТВЕТСТВИИ С ТЕОРИЕЙ Н.Д. КОНДРАТЬЕВА ЛЕЖИТ

- 1) смена активной части капитала

(станочное оборудование, транспортные средства и пр.)

- 2) смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации и т.д.)
- 3) рыночное конъюнктурное изменение по отношению к определенным видам продукции

9. ФИРМЫ-ЭКСПЛЕРЕНТЫ ЗАНИМАЮТСЯ

- 1) разработкой новшеств
- 2) продвижением новшеств на рынок

10. ФИРМЫ-ВИОЛЕНТЫ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ДЕЙСТВУЮТ В СРЕДЕ

- 1) малого бизнеса
- 2) среднего бизнеса
- 3) крупного бизнеса

11. ФИРМЫ-КОММУТАНТЫ ЗАНИМАЮТСЯ

- 1) крупным бизнесом
- 2) удовлетворением потребностей на узком сегменте рынка
- 3) средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение локальных потребностей

12. МОДЕЛЬЮ ДИНАМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ ЯНСЕНА ЯВЛЯЕТСЯ

- 1) модель «ЦСС» - цепочки создания стоимости как комплекса основных и обеспечивающих видов деятельности инновационной фирмы, создающих стоимость для потребителя

- 2) модель «СТЭП/ПЭСТ» - оценки влияния дальнего окружения инновационной фирмы.

Рассматриваются такие сферы, как: социальная, технологическая, экономическая (финансовая), политическая (правовая)

- 3) модель «ТАМО» - новые технологии; новые продукты и услуги как приложения технологии; маркетинговые инновации; организационно-управленческие инновации

13. К «АНТРЕПРЕНЕРАМ» ОТНОСЯТСЯ

- 1) высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний
- 2) специалисты, ориентированные на внутренние инновационные проблемы, на внутреннее инновационное предпринимательство
- 3) специалисты, ориентированные на решение задач внешнего порядка: создание организации, координация служб фирмы во внешней деятельности, рыночное продвижение нового

продукта, поиск и формулирование потребности в новой продукции

- 4) специалисты, ориентированные на внешние информационные источники,

соединяющие свою организацию с научной и технической деятельностью в мире в целом

14. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПАРК - ЭТО

- 1) сложный многофункциональный комплекс, оказывающий широкий перечень различного рода услуг инновационным предприятиям
- 2) научно-производственный территориальный комплекс со сложной функциональной структурой
- 3) целостная научно-производственная структура, основанная как отдельный город
- 4) комплекс научно-технических, производственных и учебных организаций, имеющих общую специализацию,

объединенную систему научно-технического и
информационного обслуживания и
централизованное

управление

15. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА - ЭТО:

- 1) объединение предприятий, располагающих полным технологическим циклом одновременно в нескольких отраслях
- 2) объединение предприятий различных отраслей промышленности, науки, торговли, сферы услуг, финансовых учреждений и

имеющие децентрализованное управление

- 3) объединение научно-технических, производственных и учебных организаций, имеющих общую специализацию, объединенную систему научно - технического и информационного обслуживания и централизованное управление
- 4) сложный, многофункциональный комплекс, оказывающий широкий перечень различного рода услуг в области производства, маркетинга, финансов по разработке и производству

приборов и научного оборудования

16. К СОБСТВЕННЫМ ИСТОЧНИКАМ СРЕДСТВ В ИННОВАЦИИ ОТНОСЯТСЯ

- 1) прибыль
- 2) кредиты
- 3) дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов

17. РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ИННОВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В

- 1) организации инновационной деятельности
- 2) создании инновационной политики
- 3) реализации инновационных проектов в организациях и регионах

18. КОНЦЕПЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОТЛИЧИЕ ОТ РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОСНОВАНА НА

- 1) приспособляемости к изменению внешней среды через разработку и внедрение инноваций
- 2) необходимости роста производительности труда
- 3) рациональности организации производства
- 4) снижении издержек производства

19. НАИБОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ ОТКРЫВАЕТ ТАКОЙ ТИП СТРУКТУРЫ, КАК

- 1) линейный
- 2) штабной
- 3) функциональный
- 4) матричный

20. ИННОВАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ УСПЕХ НОВОМУ БИЗНЕСУ НАЗЫВАЮТСЯ

- 1) поддерживающие
- 2) подрывные

21. РАСПОЛОЖИТЕ В ПРАВИЛЬНОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ КОМПОНЕНТЫ ИННОВАЦИОННОЙ БИЗНЕС МОДЕЛИ

- 1) знание о компонентах бизнес-модели

- 2) логистика потоков ресурсов и результатов
- 3) стратегическая защита бизнеса
- 4) дифференциация продукции
- 5) новое мышление и бизнес-идеи
- 6) виды и масштабы деятельности
- 7) логистика каналов и коммуникации
- 8) вознаграждение - модель получения прибыли
22. НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НОВАТОРСКИМ ПОДХОД К БИЗНЕСУ, ЗАКЛЮЧАЮЩИЙСЯ В
 - 1) определении того, что важно для потребителя
 - 2) получении рыночной доли на выявленном направлении
 - 3) достижении высокого объема продаж
23. ПРИЗНАКОМ ХАЙТЕК-ПРОДУКТА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ
 - 1) длинный жизненный цикл
 - 2) сложное ценообразование
 - 3) размытая конкурентная среда
 - 4) повышение требования к профессиональным знаниям
24. РАССТАВЬТЕ В ПРАВИЛЬНОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ СТАДИИ

ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА
 - 1) распространение
 - 2) разработка
 - 3) инициация
 - 4) реализация
 - 5) потребление
25. К ПРОЕКТНЫМ РАБОТАМ НЕ ОТНОСИТСЯ ТАКОЙ ПРИЗНАК, КАК
 - 1) дискретность
 - 2) уникальность
 - 3) непрерывность
26. ФИКТИВНОЙ НАЗЫВАЕТСЯ РАБОТА
 - 1) не имеющая значения

- 2) с наименьшей продолжительностью
- 3) без ресурсов
- 4) с нулевой продолжительностью
27. В СЕТЕВОМ ГРАФЕ НАЗЫВАЕТСЯ КРИТИЧЕСКИМ
 - 1) самый короткий путь
 - 2) средний путь
 - 3) самый длинный путь
 - 4) путь с наибольшим количеством работ
28. РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ ОПТИМИЗАЦИИ РЕСУРСОВ (СОКРАЩЕНИЕ ДЛИТЕЛЬНОСТИ, ЗАГРУЗКИ, ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНИКИ) НЕОБХОДИМО РЕШАТЬ НА МОДЕЛИ ПРОЦЕССА
 - 1) оперограммы и функциограммы
 - 2) графика Гантта
 - 3) сетевого моделирования в виде сетевого графа
 - 4) органиограммы
29. В ОБЩУЮ ОЦЕНКУ РИСКА НЕ ВХОДИТ ПРАВИЛО
 - 1) поглощения рисков
 - 2) минимизации издержек
 - 3) математического сложения рисков
 - 4) логического сложения рисков
30. ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА
 - 1) абсолютной величины объема продаж
 - 2) периода окупаемости
 - 3) индекса рентабельности

НЕ
ИС

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Индивидуальное творческое задание	Индивидуальные творческие задания выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы. Индивидуальные задания должны быть выполнены в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей). Выполненные задания в назначенный срок сдаются на проверку
Дискуссия	Дискуссии проводятся во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения круглого стола, доводит до обучающихся тему круглого стола,

	задания и вопросы для проведения круглого стола
Доклад	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Разноуровневая задача	Выполнение разноуровневой задачи осуществляется на практическом занятии. Задание выполняется по двум вариантам. Распределение вариантов осуществляется преподавателем. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий. Результаты решения задач оформляются студентами самостоятельно и сдаются на проверку преподавателю
Кейс-задача	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения кейс-задач должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю.
Компьютерное тестирование	Компьютерное тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество заданий в тесте время выполнения.

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации **Зачет**

При определении уровня достижений обучающихся на зачете учитывается:

- знание программного материала и структуры дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых задач, умение выполнять предусмотренные программой задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания при решении задач, обосновывать свои действия.

<i>Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля</i>	<i>Оценка</i>
<i>Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю</i>	<i>«зачтено»</i>
<i>Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю</i>	<i>«не зачтено»</i>

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета, то обучающийся сдает зачет. Зачет проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и решения типовых контрольных заданий. Перечень теоретических вопросов и типовых контрольных заданий обучающиеся получают в начале семестра.

