

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Направление подготовки	<i>38.04.02 Менеджмент</i>
Направленность (профиль) программы	<i>Производственный менеджмент в отраслях и комплексах</i>
Уровень высшего образования	<i>Магистратура</i>
Форма обучения	<i>Очная</i>

**Санкт-Петербург  
2020**

## Оглавление

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	6
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	8
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	9
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ.....	14
7. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями.....	15

## 1. Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Таблица – 1.1.1. Перечень формируемых дисциплиной компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции
ПК-1	Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	Способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-7	Способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада

1.2. Конечными результатами обучения по дисциплине являются сформированные «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным содержательным компонентам компетенций, формирующихся дисциплиной. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы. Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции, представлены в табл. 1.2.1.:

Таблица – 1.2.1. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Этапы формирования компетенций	Наименование дисциплины	Планируемые результаты обучения/индикаторы достижения компетенций (показатели освоения компетенции)
<i>Первый уровень (пороговый) (ПК-1)-1</i>	Организационное развитие предприятия	<b>Знать:</b> типовые варианты организационно-структурного оформления З1 (ПК-1) <b>Уметь:</b> анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации У1 (ПК-1) <b>Владеть:</b> техниками формирования и развития организационно-культурного феномена, способами преодоления сопротивления персонала организационной изменчивости В1 (ПК-1)
<i>Первый уровень (пороговый) (ПК-2)-1</i>	Организационное развитие предприятия	<b>Знать:</b> основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации; основные принципы эффективного функционирования организации З1 (ПК-2) <b>Уметь:</b> управлять организациями, принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия; разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию У1 (ПК-2) <b>Владеть:</b> способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию; методикой построения организационно-управленческих моделей; способностью анализировать

		социально значимые проблемы и процессы В1 (ПК-2)
<b>ПК-3</b>	Организационное развитие предприятия	<b>Декомпозиция I</b> <b>Знать:</b> сущность корпоративных финансов, функции и принципы их организации З (I) (ПК-3) <b>Уметь:</b> определять источники финансирования У (I) (ПК-3) <b>Владеть:</b> методиками определения показателей эффективности использования финансовых ресурсов В (I) (ПК-3)
<b>ПК-7</b>	Организационное развитие предприятия	<b>Декомпозиция I</b> <b>Знать:</b> методы проведения научных исследований З(I) (ПК-7) <b>Уметь:</b> анализировать и обобщать данные для составления аналитических обзоров У(I) (ПК-7) <b>Владеть:</b> навыками публичных выступлений и подготовки обзоров В(I) (ПК-7)

1.3. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции:

- формулирует основные определения организации;
- рассматривает совокупность случайных событий, вычлняя их из многофакторных жизненных событий организации;
- выбирает методику решения поставленной проблемы;
- выполняет решения практических задач в области построения организационных структур;
- определяет факторы, влияющие на управленческие решения, и разделяет их на значимые и малозначимые;
- проводит анализ и обработку данных (так же с использование информационных технологий);
- анализирует и сопоставляет происходящие вокруг события с точки зрения трансформации.

## 2. Структура ФОС по дисциплине

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Для положительного заключения по результатам оценочной процедуры по учебной дисциплине установлено пороговое значение показателя, при котором принимается положительное решение, констатирующее результаты освоения дисциплины.

Таблица – 2.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости/ Формы промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки  Устная/ письменная
1	2	3	4	5
Тема 1. Предмет и методология исследования предприятия и	Текущий контроль	Понятие и сущность предприятия. Основные подходы к управлению. Организационно-правовые формы организаций. Хозяйственные	Доклад-презентация/ групповая дискуссия/	Устная

организационных изменений		общества. Хозяйственные товарищества Содержание организации как функции управления. Теория организационного потенциала. Ресурсная теория организации. Наука об организации труда как направлении теории организации. Методы организационного планирования, проектирования, моделирования.	групповая работа/ решение кейсов	
Тема 2. Изменения в стратегии предприятия	<i>Текущий контроль</i>	Взаимосвязь стратегии и стратегических изменений. Формы и сущность стратегических изменений: трансформация, реструктуризация, реорганизация, модернизация. Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга. Общие стратегии развития предприятия: стратегии роста, стабилизации, сокращения, комбинированные стратегии. Стратегия интенсивного роста и специфика изменений, обусловленных ею. Интеграционные процессы и изменения. Формы объединений. Процессы и причины диверсификации и изменения.	Доклад-презентация/ групповая дискуссия/ групповая работа/ решение кейсов	Устная
Тема 3. Организационные аспекты развития предприятий в процессе эволюции рыночной среды. Проектно-ориентированные организации	<i>Текущий контроль</i>	Организационные структуры предприятий и факторы их развития. Управление проектами в различных типах организационных структур. Воздействие факторов внешней среды на структуру предприятия и проектную деятельность.	Доклад-презентация/ групповая дискуссия/ групповая работа/ решение кейсов Контрольная точка 1. Кейс-задание	Устная
Тема 4. Региональная экономика и пространственное развитие	<i>Текущий контроль</i>	Модели размещения деятельности и организации пространства. Модели регионального развития, основанные на спросе. Модели межрегиональной торговли. Производственный потенциал и его роль в организационных изменениях. Организационно-экономические факторы. Технология как фактор экономического роста и развития.	Лекция-дискуссия	Устная
Тема 5. Факторы развития организации в условиях рыночной среды	<i>Текущий контроль</i>	Эволюционное и революционное развитие. Циклическое развитие экономики. Формы и методы обеспечения совместимости элементов организации. Статистическое и динамическое равновесие. Оптимизация	Доклад-презентация/ групповая дискуссия/ групповая работа/	Устная/ письменная

		административного аппарата в организации как необходимое условия ее эффективной деятельности. Группа показателей финансовой устойчивости предприятия. Группа показателей оборачиваемости активов предприятия.	решение кейсов/письменный опрос	
Тема 6. Основы стратегии ресурсосбережения в условиях изменений	<i>Текущий контроль</i>	Система показателей ресурсоемкости. Факторы ресурсосбережения. Функции логистики в управлении ресурсосбережением. Системы управления запасами в условиях изменений.	Доклад-презентация/ групповая дискуссия/ групповая работа/ решение кейсов Контрольная точка 2. Проектно-аналитическая работа.	Устная
Тема 7. Руководство и лидерство в управлении изменениями	<i>Текущий контроль</i>	Роль руководства в управлении изменениями. Менеджер и лидер, необходимость формирования лидерских навыков у менеджеров. Особенности мышления лидеров. Эффективность личности руководителя. Коммуникация и коммуникативная компетентность. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям. Основные качества лидеров изменений.	Групповая работа/ролевая игра.	Устная
<b>Все темы и разделы:</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	Обобщенные результаты обучения по дисциплине теоретических знаний и практических навыков	Вопросы	Письменная
<b>Итоговый контроль по дисциплине</b>	-	Вопрос 1. Управления изменениями в стратегическом развитии предприятия Вопрос 2. Воздействие факторов внешней среды на структуру предприятия Вопрос 3. Факторы развития организации в условиях рыночной среды	Вопросы к ГИА	-

### 3. Показатели и критерии оценки компетенций

Оценка знаний, умений, владений может быть выражена в параметрах «*очень высокая*», «*высокая*», соответствующая академической оценке «*отлично*»; «*достаточно высокая*», «*выше средней*», соответствующая академической оценке «*хорошо*»; «*средняя*», «*ниже средней*», «*низкая*», соответствующая академической оценке «*удовлетворительно*»; «*очень низкая*», соответствующая академической оценке «*неудовлетворительно*».

Таблица – 3.1. Текущий контроль

№	Виды работ	Критерии оценивания
---	------------	---------------------

		<b>Отсутствует компетенция</b>	<b>Базовый уровень освоения компетенции</b>	<b>Повышенный уровень освоения компетенции</b>	<b>Продвинутый уровень освоения компетенции</b>
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических/семинарских занятиях	Выполнено менее 54%	Выполнено выше 54% до 69 %	Выполнено от 70% до 84 %	Выполнено выше 85%
3	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
4	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают опознаваемую деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица – 3.2. Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции:

<b>1</b>	<b>2 (балл 54)</b>	<b>3 (балл 55-69)</b>	<b>4 (балл 70-84)</b>	<b>5 (балл 85-100)</b>
Отсутствует компетенция	Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
Компетенция не освоена. Студент не владеет необходимыми знаниями.	Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость, но не может их применять.	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач.	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и

		полученных знаний		применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.
--	--	-------------------	--	--

*Базовый уровень освоения компетенций* - обязательный для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

*Повышенный уровень освоения компетенций* - превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

*Продвинутый уровень освоения компетенций* - максимально возможная выраженность компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования так и дополнительное к требованиям ОПОП освоение компетенций с учетом личностных характеристик:

- активное участие в конференциях, конкурсах, круглых столах и т.д. с получением зафиксированного положительного результата по вопросам, включенным в дисциплину;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, указанных в рабочей программе;
- демонстрирует умение применять теоретические знания для решения практических задач повышенной сложности и нестандартных задач;
- выполнение в срок всех поставленных задач.

#### 4. Шкала оценивания результата

Таблица – 4.1. Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
1 2 (балл до 54)	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа незакончена и / или это плагиат.
3 (балл 55-69)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер.
4 (балл 70-84)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения.
5 (балл 85-100)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продemonстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход.

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования и Положением о балльно-рейтинговой системе.

Для оценки сформированности результатов обучения по дисциплине используется **балльно-рейтинговая система успеваемости обучающихся**:

Формой итогового контроля по дисциплине является *экзамен*, итоговая оценка формируется в соответствии со шкалой, приведенной ниже в таблице:

Баллы	Оценка
<55	неудовлетворительно
<70	удовлетворительно
<85	хорошо
>85	отлично

## 5. Перечень заданий по дисциплине

### 5.1. Задания для текущего контроля:

Таблица - 5.1.1. Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
Доклад	<p>Темы докладов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содержание организации как функции управления</li> <li>2. Теория организационного потенциала (Игорь Ансофф)</li> <li>3. Ресурсная теория организации (К. Вернерфельт, Р. Румельтом и др.)</li> <li>4. Наука об организации труда как направлении теории организации.</li> <li>5. Эволюция взглядов на организацию.</li> <li>6. Законы и принципы организации (содержание) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Закон эмерджентности (целостности), синергии.</li> <li>• Закон самосохранения.</li> <li>• Закон развития.</li> <li>• Закон необходимого разнообразия.</li> <li>• Закон информированности – упорядоченности.</li> <li>• Закон единства анализа и синтеза.</li> <li>• Закон композиции и пропорциональности.</li> </ul> </li> <li>2. Методы организационного проектирования: экспертно-аналитические методы: номинальных групп, дельфи. Метод структуризации целей (дерево целей).</li> <li>3. Организационно-правовые формы организаций. Хозяйственные общества. Хозяйственные товарищества.</li> <li>4. Организационные формы хозяйственных объединений. Финансово-промышленные группы. Сетевые и виртуальные организации.</li> <li>5. Современные хозяйственные организации (консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест, кластер, финансово-промышленные группы).</li> <li>6. Факторы развития организации в условиях рыночной среды.</li> <li>7. Эволюционное и революционное развитие.</li> <li>8. Циклическое развитие экономики.</li> <li>9. Формы и методы обеспечения совместимости элементов</li> </ol>

	<p>организации.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Статистическое и динамическое равновесие.</li> <li>11. Оптимизация административного аппарата в организации как необходимое условия ее эффективной деятельности.</li> <li>12. Основы стратегии ресурсосбережения.</li> <li>13. Система показателей ресурсоемкости товара и производства.</li> <li>14. Технические факторы ресурсосбережения.</li> <li>15. Организационные факторы ресурсосбережения.</li> <li>16. Социально-экономические факторы ресурсосбережения.</li> <li>17. Функции логистики в управлении ресурсосбережением.</li> <li>18. Системы управления запасами при независимом спросе.</li> <li>19. Системы управления запасами при зависимом спросе.</li> </ol>
Групповая дискуссия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определите организацию с точки зрения ее основных критериев.</li> <li>2. Как Вы думаете, чем объясняется качество организации?</li> <li>3. В басне И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему - с точки зрения теории организации?</li> <li>4. В чем сущность теории научного управления?</li> <li>5. Приведите примеры организации по Файолю.</li> <li>6. Как можно охарактеризовать бюрократическую теорию организации?</li> <li>7. В чем суть тектологии?</li> <li>8. Какой вид продукции производят хозяйственные организации?</li> <li>9. Какие формы собственности могут иметь хозяйственные организации?</li> <li>10. Перечислите варианты деления хозяйственных организаций по величине персонала.</li> <li>11. Какие параметры характеризуют хозяйственные организации как малое предприятие?</li> <li>12. Какова тенденция развития хозяйственных организаций?</li> <li>13. Приведите классификацию хозяйственных организаций.</li> <li>14. По каким параметрам хозяйственные организации признаются как юридическое лицо?</li> <li>15. Перечислите организационные формы хозяйственных организаций.</li> <li>16. В чем особенности отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности?</li> <li>17. Каковы основные особенности обществ с ограниченной ответственностью?</li> <li>18. Каковы основные особенности акционерных обществ?</li> <li>19. Каковы основные особенности полного товарищества?</li> <li>20. В чем заключается различие между дочерними и зависимыми обществами?</li> <li>21. Каковы основные особенности производственного кооператива?</li> <li>22. В чем заключается особенность унитарного предприятия?</li> <li>23. Перечислите единичные организационные формы.</li> <li>24. Перечислите формы объединений.</li> <li>25. Для каких целей создаются финансово-промышленные группы?</li> <li>26. Какова роль холдинг-компаний?</li> <li>27. Какие виды финансово-промышленных групп Вам известны?</li> <li>28. Какие особенности концернов Вы можете выделить?</li> </ol>

	<p>29. Каковы основные мотивы конгломерантных слияний и поглощений?</p> <p>30. Какие основные проблемы возникают при функционировании конгломератов?</p> <p>31. Какие преимущества консорциумов, как форм корпоративных образований, Вы можете выделить?</p> <p>32. Сформулируйте основные признаки и виды картелей.</p> <p>33. Существует ли запрет на картельные соглашения? В чем он проявляется?</p> <p>34. Особенности и виды пулов, трестов, ассоциаций, стратегических альянсов?</p> <p>35. Дайте определение следующим понятиям: «развитие», «состояние», «поведение», «равновесие», «устойчивость».</p> <p>36. Назовите две формы развития.</p> <p>37. Назовите основные факторы, обуславливающие развитие организации.</p> <p>38. Дайте характеристику основных этапов жизненного цикла организации.</p> <p>39. Приведите формулировку закона развития.</p> <p>40. На какие принципы опирается закон развития?</p> <p>41. Сформулируйте и поясните сущность закона «композиции и пропорциональности».</p> <p>42. Дайте классификацию основных пропорций, существующих в организации.</p> <p>43. Укажите через какие действия в организации реализуется тенденция к композиции и пропорциональности.</p> <p>44. Сформулируйте и опишите количественные соотношения между выбранными Вами элементами организации.</p> <p>45. Найдите и опишите примеры, когда нарушения пропорциональности между элементами организации ведут к потери управляемости, снижению эффективности производства. В каких случаях нарушения пропорциональности вызвано необходимостью развития организации.</p> <p>46. Сформулируйте принципы, на которые опирается закон композиции и пропорциональности и поясните их сущность.</p> <p>47. Дайте характеристику понятия «принципы организации».</p> <p>48. Дайте сравнительную характеристику универсальных, специфических и ситуационных принципов.</p> <p>49. Приведите классификацию принципов.</p> <p>50. Каковы общие принципы организации и их роль в управлении организацией?</p> <p>51. Дайте характеристику частных и ситуационных принципов организации.</p> <p>52. Как определяется статическое и динамическое состояние организации?</p> <p>53. Назовите принципы статистического состояния организации.</p> <p>54. Каков состав принципов динамического состояния организации?</p> <p>55. Что общего между законами и принципами организации и каковы различия между ними?</p> <p>56. Охарактеризуйте принципы организации по способу их реализации, по масштабу действия.</p> <p>57. Раскройте механизм действия принципа цепной связи, принципа подбора (отбора).</p>
--	---

	<p>58. Как действует принцип слабого звена?</p> <p>59. Раскройте принцип последовательного подключения. Каковы особенности сенсуального, иррационального и рационального типов мышления?</p> <p>60. Дайте характеристику методов организационного проектирования.</p> <p>61. Какие модели могут быть использованы при организационном моделировании?</p> <p>62. Опишите технологию (этапы) построения организационной структуры при системно-целевом подходе.</p> <p>63. Назовите методы оценки организационной структуры (создания, изменения).</p> <p>64. Раскройте признаки оптимальной организационной структуры.</p> <p>65. Согласны ли вы с мнением, что большинство участников и подразделений организации находятся в оппозиции любым организационным переменам? Дайте обоснованный ответ.</p> <p>66. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?</p> <p>67. Какова специфика формирования организационных структур организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью?</p>
Групповая работа/ решение кейсов	<p>«Изменения концепции организации»</p> <p>«Стратегическое планирование»</p> <p>«Построение оптимальной организационной структуры предприятия»</p> <p>«Неопределенность окружающей среды организации»</p> <p>«Реализация закона синергии»</p>
Письменный опрос	На тему основных понятий дисциплины
Ролевая игра	«Беседа с начальником»

## 5.2. Контрольные точки БРС

### Контрольная точка 1.

Задание: решение кейса «Реструктуризация и реорганизация»

### Контрольная точка 2.

Задание: Проектно-аналитическая работа «Стратегия организационных изменений предприятия»

Модель анализа стратегии должна включать в себя элементы, имеющие значение в рамках ее оценки: окружающая среда, ценности и принципы предприятия, видение и стратегический горизонт, собственники, рынок сбыта, ресурсы, конкуренты и само предприятие. При этом особое значение имеют взаимосвязи между этими элементами, поскольку они используются для анализа. Проверка стратегии предполагает определение:

- ценностей, миссии;
- типа реализуемого видения;
- план стратегический и оперативный;
- характеристик окружающей среды, лежащих в основе стратегии;
- существующих и новых стратегических сфер деятельности организации, т. е. наиболее значимых рыночных и продуктовых сегментов;
- целесообразности предложения тех или иных существующих и новых видов продукции;
- требований, лежащих в основе разработки новых видов продукции;
- существующих и новых групп клиентов, требующих обслуживания;

- критериев, используемых для анализа новых рынков;
- факторов, приоритетных для клиентов (цены, качество, сервис и т.д.);
- факторов, составляющих конкурентное преимущество;
- ожиданий собственников.

Эффективная оценка стратегии обычно включает в себя следующие основные шаги:

- 1) анализ документации (по вопросу стратегии, сообщений для прессы, внутрифирменных изданий, информации для клиентов, отчетов о деятельности, результатов исследований ситуации в отрасли и клиентов и т.д.);
- 2) визуализация различного понимания и представлений стратегии.

#### 5.4. Промежуточная аттестация

##### Перечень вопросов к экзамену:

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Классификация изменений
5. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
6. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
7. Руководство и лидерство в управлении изменениями
8. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
9. Процесс управления изменениями и его этапы
10. Подготовка к изменениям и их планирование
11. Организационная диагностика
12. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
13. Необходимость, сущность и пути организационного развития
14. Модели организационного развития
15. Содержание концепции организационного развития
16. Реинжиниринг бизнес-процессов
17. Управление изменениями в стратегическом развитии предприятия
18. Сущность и формы стратегических изменений
19. Реструктуризация как форма организационных изменений
20. Реорганизация предприятия и ее формы
21. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений
22. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
23. Интеграционные процессы и изменения
24. Диверсификационные процессы и изменения
25. Производственный потенциал и его роль в организационных изменениях.
26. Факторы ресурсосбережения.
27. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга.
28. Ресурсная теория организации.
29. Наука об организации труда как направлении теории организации.
30. Эволюционное и революционное развитие.
31. Управление проектами в различных типах организационных структур.
32. Циклическое развитие экономики.
33. Оптимизация административного аппарата в организации как необходимое условия ее эффективной деятельности.
34. Статистическое и динамическое равновесие.
35. Группа показателей финансовой устойчивости предприятия.

36. Модели межрегиональной торговли.
37. Функции логистики в управлении ресурсосбережением.
38. Организационно-экономические факторы.
39. Воздействие факторов внешней среды на структуру предприятия и проектную деятельность.
40. Понятие и сущность предприятия.
41. Основные подходы к управлению.
42. Методы организационного планирования, проектирования, моделирования.
43. Формы и сущность стратегических изменений: трансформация, реструктуризация, реорганизация, модернизация.
44. Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов.
45. Общие стратегии развития предприятия: стратегии роста, стабилизации, сокращения, комбинированные стратегии.
46. Стратегия интенсивного роста и специфика изменений, обусловленных ею.
47. Интеграционные процессы и изменения. Формы объединений.
48. Процессы и причины диверсификации и изменения.
49. Организационные структуры предприятий и факторы их развития.
50. Модели размещения деятельности и организации пространства.
51. Модели регионального развития, основанные на спросе.
52. Технология как фактор экономического роста и развития.
53. Формы и методы обеспечения совместимости элементов организации
54. Группа показателей оборачиваемости активов предприятия.
55. Система показателей ресурсоемкости
56. Системы управления запасами в условиях изменений.
57. Эффективность личности руководителя. Основные качества лидеров изменений.
58. Коммуникация и коммуникативная компетентность.
59. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям.

## **6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

Процедура оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенции(ий), представлена паспортом фонда оценочных средств по дисциплине (раздел 1).

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

**Порядок проведения текущего контроля** успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Университета по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости в Университете является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый

вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами Университета (факультета, *института*).

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит **аттестацию обучающихся за прошедший период**. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом/ институтом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине (при использовании балльно-рейтинговой системы)

**Промежуточная аттестация** обучающихся Университета является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся, требования к которым изложены в Положении о балльно-рейтинговой системе.

## **7. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями**

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния

здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. □ Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениям и зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	<i>Аудiallyно-кинестетические</i> , предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: <i>визуально-кинестетические</i> , предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; <i>аудио-визуально-кинестетические</i> , базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениям и слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	<i>визуально-кинестетические</i> , предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: <i>аудио-визуальные</i> , основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; <i>аудiallyно-кинестетические</i> , предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; <i>аудио-визуально-кинестетические</i> , базирующиеся на представлении информации, которая поступает по
	Слабослышащие . Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	

		зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениям и опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>визуально-кинестетические;</i></li> <li>– <i>аудио-визуальные;</i></li> <li>– <i>аудиально-кинестетические;</i></li> <li>– <i>аудио-визуально-кинестетические.</i></li> </ul>

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям		Образовательные ресурсы				
		Электронные				Печатные
		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели))	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л.Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гипер-ссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в СПбГЭУ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями	– <i>устная проверка:</i> дискуссии, тренинги, круглые столы,

зрения	собеседования, устные коллоквиумы и др.; – <i>с использованием компьютера и специального ПО</i> : работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– <i>письменная проверка</i> : контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – <i>с использованием компьютера и специального ПО</i> : работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– <i>письменная проверка, с использованием специальных технических средств</i> (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – <i>устная проверка, с использованием специальных технических средств</i> (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – <i>с использованием компьютера и специального ПО</i> (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

### 7.1. Задания для текущего контроля для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями

*Текущий контроль и промежуточная аттестация* обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

*Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ* направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

### 7.2. Задания для промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями

*Форма промежуточной аттестации* устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

*Промежуточная аттестация*, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются преподавателем (мастером производственного обучения) с учетом индивидуальных психофизических особенностей обучающихся.

