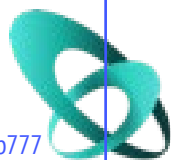


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бойко Валерий Леонидович
Должность: Ректор
Дата подписания: 15.09.2025 11:01:05
Уникальный программный ключ:
1ae60504b2c916e8fb686192f29d3bf1653db777



**Высшая Школа
Управления**

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «Высшая школа управления» (ЦКО)
(НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО))

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.18 Управление жизненным циклом организации

Направление подготовки

38.03.02

«Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки

Управление бизнес-процессами

Квалификация выпускника

«Бакалавр»

Форма обучения

очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена
на заседании кафедры
менеджмента и документационного обеспечения
«27» марта 2025 г. протокол №9

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Зайцевский И.В.

г. Москва, 2025

Рабочая программа дисциплины «Управление жизненным циклом организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 года (зарегистрирован в Минюсте России 25 августа 2020 г. № 59449).

Организация-разработчик: НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО)

Содержание

1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Планируемые результаты обучения	5
4. Структура и содержание дисциплины (модуля).....	7
4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы	7
4.2 Тематический план дисциплины.....	8
4.3 Содержание дисциплины.....	12
4.4. Практическая подготовка	14
5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины.....	14
5.1 Основная литература.....	14
5.2 Дополнительная литература	14
5.3 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое).....	15
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	18
6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов.....	18
6.2. Самостоятельная работа студентов	19
7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	20
Приложение 1.Фонд оценочных средств	22
1. Паспорт фонда оценочных средств	23
2. Оценочные средства.....	24
2.1 Текущий контроль	24
2.2 Промежуточная аттестация	38

1. Цели и задачи освоения дисциплины

К основным целям освоения дисциплины «Управление жизненным циклом организации» следует отнести углубление знаний бакалавров по проблемам развития и управления развитием организации, составляющих один из основных компонентов профессионального цикла.

К основным задачам освоения дисциплины «Управление жизненным циклом организации» следует отнести:

- формирование представлений об основах развития организации во внутренней и внешней среде, об основах устойчивого развития организации и условия реализации данной концепции,
- формирование представлений о фундаментальных и прикладных разделах дисциплины и выработка навыков их творческого использования в научной и производственно-технической деятельности,
- подготовка к активному общению в научной, производственной социально- общественной сферах деятельности,
- выработка навыков экономического анализа и умений их применять с целью понимания сущности социально-экономических процессов, оценки экономической, социальной и экологической политики,
- формирование навыков планирования развития организации.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «Управление жизненным циклом организации» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

- Менеджмент,
- Теория управления,
- Управление бизнес-процессами,
- Бизнес-планирование,
- Управленческий консалтинг.

3. Планируемые результаты обучения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Планируемые результаты обучения
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИУК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования макроэкономики и экономического развития, цели и виды участия государства в экономике ИУК-10.2. Представляет основные закономерности функционирования микроэкономики и факторы, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и достижение эффективных результатов деятельности ИУК-10.3. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных финансовых целей, использует адекватные поставленным целям финансовые инструменты управления личным бюджетом, оптимизирует собственные финансовые риски	Знать: • основные принципы функционирования макроэкономики и экономического развития; • цели и виды участия государства в экономике. Владеть:

ПК -1 Способен анализировать бизнес-процессы предприятия	ИПК-1.1. Способен идентифицировать ключевые этапы бизнес-процессов, анализировать их структуру и последовательность. ИПК-1.2. Способен выявлять проблемные зоны и неэффективные участки бизнес-процессов. ИПК-1.3. Способен использовать инструменты моделирования и анализа процессов ИПК-1.2. Способен готовить регламенты и стандарты для бизнес-процессов.	• базовыми знаниями о закономерностях функционирования микроэкономики; • методами экономического и финансового планирования для достижения личных финансовых целей. Уметь: • анализировать ключевые этапы бизнес-процессов и их структуру; • выявлять проблемные зоны и неэффективные участки бизнес-процессов; • использовать инструменты моделирования и анализа процессов; • готовить регламенты и стандарты для бизнес-процессов.
---	--	--

4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Виды учебной работы	Объем в часах
Общая трудоемкость дисциплины	144 (4 зачетных единицы)
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	42
Аудиторная работа (всего), в том числе:	42
Лекции	18
Семинары, практические занятия	24
Лабораторные работы	
Внеаудиторная работа (всего):	102
в том числе: консультация по дисциплине	
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	102
Вид промежуточной аттестации обучающегося	Экзамен

4.2 Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем		Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)							К			
		Всего	Из них аудиторные занятия			Самостоятельная работа	К	К		о		
			Лекции		Практические/семинарские занятия				у		р	с
Тема 1: Основные аспекты жизненного цикла организации	5	16	2		4	10			У			
Тема 2: Стадия зарождения организации	5	16	2		4	10			У			

Тема 6: Стадия расцвета организации	5	16	2		2	12			УК - 1, ПК - 1
Тема 7: Стадия стабильности организации	5	16	2		2	12			УК - 1, ПК - 1
Тема 8: Стадия «аристократизма» организации	5	16	2		2	12			УК - 1, ПК - 1
Тема 9: Стадия реорганизации организации	5	16	2		2	12			УК - 1, П

								К - 1
Итого		144	18		24	102		

4.3 Содержание дисциплины

Тема 1: Основные аспекты жизненного цикла организации

Тема «Основные аспекты жизненного цикла организации» является обзорной темой, поэтому она включает в себя обзор основных правил создания и принципов, определяющих жизнеспособность социально-экономических систем, закономерности их развития. Рассмотрены основные функции менеджмента в рамках управления социально-экономическими системами, задачи и цели управления. Так же рассмотрен процесс зарождения бизнес-идеи, способы работы по развитию бизнес-идеи и «перерастания» бизнес-идеи в организацию как экономическую единицу бизнеса.

Тема 2: Стадия зарождения организации

В данной теме рассмотрены основные организационные процессы зарождения организации, обосновано влияние эффективности протекания этих процессов на дальнейшее развитие организации, а также на формирование стиля управления, имиджа организации, бизнес репутацию. Также в данной теме рассмотрены основы теории организации, законы развития организации, рассмотрены основные механизмы успешного прохождения стадии зарождения для эффективного перехода на стадию младенчества

Тема 3: Стадия «младенчества» организации

В теме посвященной разбору протекания стадии младенчество изложен анализ ключевых задач, данной стадии развития организации согласно модели жизненного цикла И. Адизеса, проведен анализ их возможного протекания и влияния на развитие организации, рассмотрены основные параметры оценки успешности, прохождения этой стадии, проанализированы особенности создания системы управления организацией, которая на данной стадии должна быть уже сформирована и структурирована.

Тема 4: Стадия высокой активности организации

Данная тема рассматривает основные характеристики организации, которые она приобретает на стадии высокой активности, анализируются возможности и опасности (риски) этой стадии, которые могут отразиться, как при прохождении самой стадии, так и проявиться на последующих стадий развития организации в виде конструктивных последствий (рост объема продаж, развитие сферы влияния и т.д.), так и в виде деструктивных последствий (снижение прибыли, потеря конкурентоспособности и т.д.) Рассмотрено такое явление, которое И. Адизес назвал «ловушки основателя» и

влияние возможных негативных последствий этого явления на процесс дальнейшего развития организации

Тема 5: Стадия «юности»

Стадия юности является практически серединой модели жизненного цикла развития организации И. Адизеса, поэтому от ее правильного прохождения зависит, сможет ли организация продолжительное время продержаться на стадии юности и расцвета, или ресурсы организации не достаточны для долгого процветания. Так как на стадии юности организация начинает «по-настоящему взрослеть», то на этой стадии дают о себе знать организационные конфликты, а также формируется организационная культура по профилактике конфликтов в организации

Тема 6: Стадия расцвета организации

В данной теме рассмотрены основные характеристики протекания стадии, проанализированы основные риски, которые могут оказать негативное влияние на успешность и эффективность организации. Одним из таких рисков, является желание «все оставить как есть», что невозможно ни в одной социально-экономической системе, так как процессы, которые в ней протекают, носят динамичный характер. Также в данной теме обосновано необходимость постоянного роста и организационных изменений.

Тема 7: Стадия стабильности организации

Согласно модели жизненного цикла организации И. Адизеса, стадия стабильности является первой стадией стареющей организации, поэтому в данной теме рассмотрены все основные характеристики жизнедеятельности стареющей организации, признаки, которые выдают процессы старения в организации: изменение объема продаж, изменения в системе руководства, сопротивление изменениям и новшествам и т.д. Проанализированы основные способы, которые помогут организации эффективно справиться с трудностями стадии стабильности и тем самым замедлить свое старение.

Тема 8: Стадия «аристократизма» организации

В данной теме рассмотрены основные характеристики организации, которая находится на стадии аристократизма, проанализированы типичные причины, по которым организация попадает на эту стадию развития. Также в этой теме проанализированы ошибки в управлении организации, которые допускает руководство, вследствие чего организация теряет гибкость необходимую для своевременной и быстрой реакции на изменения окружающей конкурентной среды

Тема 9: Стадия реорганизации организации

Стадия реорганизации является последней стадией в модели жизненного цикла организации И. Адизеса. Поэтому в данной теме проведен анализ снижения всех экономических показателей организации, отвечающих за ее жизнеспособность, таких как объем продаж, емкость рынка, себестоимость товара и т.д. Так же в это теме проанализированы причины попадания организации в ситуацию реорганизации, описаны основные этапы самого процесса реорганизации организации, как возможность новой жизни.

4.4. Практическая подготовка

Практическая подготовка реализуется путем проведения практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Объем занятий в форме практической подготовки составляет 24 часов.

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Русецкая, О. В. Теория организации: учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488693>

5.2 Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973>

2. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491862>

5.3 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения.

и с у ч е б н ы м п л а н о м			
Б 1. О .1 8 У п р а в л е н и е ж и з н е н ы м ц и к л о м о р г а н и	Кабинет менеджмента	Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, рабочее место преподавателя в составе стол, стул, тумба, компьютер преподавателя с выходом в сеть интернет, экран, мультимедийный проектор, телевизор, тематические стенды, презентационный материал	M icr os of t W in do w s X P Pr of es si on al
	Аудитория для самостоятельной работы	Учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, многофункциональное устройство	M icr os of t O f f i c e 20 10 K as pe rs ky E nd

за ц и и			ро int дл я би зн ес а К он су ль та нт П л ю с А do be R ea de r Ci sc o W eb E x И н ф ор м ац ио н но - ко м м ун ик ац ио н на
-------------------	--	--	--

			я пл ат ф ор м а « С ф ер у м »
--	--	--	--

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов

Методические указания для занятий лекционного типа. В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

Методические указания для занятий семинарского (практического) типа. Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с

изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью. Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

6.2. Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 102 часов. Самостоятельная работа реализуется в рамках программы освоения дисциплины в следующих формах:

- работа с конспектом занятия (обработка текста);
- проработка тематики самостоятельной работы;
- написание контрольной работы;
- поиск информации в сети «Интернет» и литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к сдаче экзамена.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний студентов;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации;
- развитию исследовательских умений студентов.

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов: библиотека с читальным залом, компьютерные классы с возможностью работы в Интернет, аудитории для самостоятельной работы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы

преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает:

- соотнесение содержания контроля с целями обучения;
- объективность контроля;
- валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);
- дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы:

- просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;
- организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе;
- обсуждение результатов выполненной работы на занятии;
- проведение письменного опроса;
- проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования;
- организация и проведение собеседования с группой.

7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения, обучающихся с ОВЗ определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ОВЗ может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии).

В курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий как оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- при необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Фонд оценочных средств
для текущего контроля и промежуточной аттестации
при изучении дисциплины
Б1.О.18 Управление жизненным циклом организации**

1. Паспорт фонда оценочных средств

Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИУК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования макроэкономики и экономического развития, цели и виды участия государства в экономике ИУК-10.2. Представляет основные закономерности функционирования микроэкономики и факторы, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и достижение эффективных результатов деятельности ИУК-10.3. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных финансовых целей, использует адекватные поставленным целям финансовые инструменты управления личным бюджетом, оптимизирует собственные финансовые риски	Текущий контроль: тестовое задание, доклады (рефераты) Промежуточная аттестация: экзамен
ПК -1 Способен анализировать бизнес-процессы предприятия	ИПК-1.1. Способен идентифицировать ключевые этапы бизнес-процессов, анализировать их структуру и последовательность. ИПК-1.2. Способен выявлять проблемные зоны и неэффективные участки бизнес-процессов. ИПК-1.3. Способен использовать инструменты моделирования и анализа процессов ИПК-1.2. Способен готовить регламенты и стандарты для бизнес-процессов.	

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенций, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе

итоговой аттестации. Дисциплина «Управление жизненным циклом организации» является промежуточным этапом формирования компетенций УК-10, ПК-1 в процессе освоения.

Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

2. Оценочные средства

2.1 Текущий контроль

Примерная тематика докладов (рефератов)

1. Понятия кризиса, антикризисного управления предприятием
2. Риски оплаты труда менеджмента
3. Система «Цели развития тысячелетия» ООН.
4. Системы индикаторов экологически устойчивого развития.
5. Системы индикаторов.
6. Современные представления об инновационном развитии экономики.
7. Составление баланса безотходного производства химического комплекса
8. Стратегия устойчивого развития. Принципы устойчивого экономического развития.
9. Технологии устойчивого развития
10. Финансово-экономическая оценка экологических рисков и экологического ущерба на предприятиях химического комплекса
11. Экологизированный ИРЧП и индекс состояния окружающей среды.
12. Эколого-экономическое воздействие предприятие на окружающую среду.
13. Подходы различных международных организаций к понятию "устойчивое развитие";
14. Основы управления рисками предприятия;
15. Российские и зарубежные методы диагностики риска вероятности банкротства предприятия;
16. Схема распределения прибыли предприятия (на примере выбранного предприятия);
17. Финансово-экономический анализ предприятия (на примере выбранного предприятия);
18. Основные теории мотивации и стимулирования.

Шкала и критерии оценивания докладов (рефератов)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему доклада, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер
«хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему доклада, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему доклада и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности
«не удовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой

Типовые тестовые задания

1. Объектом изучения какой дисциплины являются социально-экономические системы:

- A) теории организаций;
- B) теории менеджмента;
- C) теории маркетинга. ОТВЕТ: A

2. Предметом изучения какой дисциплины являются организационные отношения:

- A) теории организаций;
- B) теории менеджмента;
- C) теории маркетинга. ОТВЕТ: A

3. Живое существо, которое имеет определенную организацию всех процессов жизнедеятельности в рамках единого организма (системы), это:

- A) орган;
- B) организм;
- C) животное. ОТВЕТ: B

4. Люди и ресурсы являются основными составляющими:

- A) организации;

- В) живого организма;
- С) системного подхода. ОТВЕТ: А

5. Цели и миссия организации, ресурсная и кадровая базы, совокупность характеристик и внутренних субъектов относятся:

- А) к внешней среде организации;
- В) к внутренней среде организации;
- С) и к внешней, и к внутренней. ОТВЕТ: В

6. Источником пополнения всех видов ресурсов и потребителем готового продукта, производимого организацией, выступает:

- А) внешняя среда;
- В) внутренняя среда;
- С) и внешняя, и внутренняя. ОТВЕТ: А

7. Революционная форма развития характеризуется:

- А) скачкообразными переходами из одного качественного состояния в другое;
- В) переходом от низших форм к высшим формам;
- С) переходом к пройденным формам, процессам, структурам и т.д.;
- Д) количественными и качественными изменениями системы. ОТВЕТ: А

8. Эволюционная форма развития характеризуется:

- А) скачкообразными переходами из одного качественного состояния в другое;
- В) переходом от низших форм к высшим формам;
- С) переходом к пройденным формам, процессам, структурам и т.д.;
- Д) количественными и качественными изменениями системы. ОТВЕТ: D

9. Прогрессивная форма развития характеризуется:

- А) скачкообразными переходами из одного качественного состояния в другое;
- В) переходом от низших форм к высшим формам;
- С) переходом к пройденным формам, процессам, структурам и т.д.;
- Д) количественными и качественными изменениями системы. ОТВЕТ: В

10. Регрессивная форма развития характеризуется:

- А) скачкообразными переходами из одного качественного состояния в другое;
- В) переходом от низших форм к высшим формам;
- С) переходом к пройденным формам, процессам, структурам и т.д.;
- Д) количественными и качественными изменениями системы. ОТВЕТ: С

11. Контроль и создание правил, по которым функционирует организация и реализует свою деятельность обеспечивает:

- A) внешняя среда;
- B) внутренняя среда;
- C) и внешняя, и внутренняя. ОТВЕТ: B

12. К внешней среде организации относятся:

A) процесс старения и износа основных и оборотных средств производства организации;

B) создание нового продукта, изменение численности персонала, внедрение новых технологий, изменения культуры лидерства и т.д.;

C) изменение экологических потребностей, например, использование вторсырья, ограничения выбросов в атмосферу, переработка отходов собственного производства.

ОТВЕТ: C

13. К внутренней среде организации относятся:

A) процесс старения и износа основных и оборотных средств производства организации;

B) создание нового продукта, изменение численности персонала, внедрение новых технологий, изменения культуры лидерства и т.д.;

C) изменение экологических потребностей, например, использование вторсырья, ограничения выбросов в атмосферу, переработка отходов собственного производства.

ОТВЕТ: B

14. Принцип преимущественного развития заключается в:

A) реализации цели обеспечения своего оптимального развития, достигаемого в результате перевода материальных ресурсов организации с менее значимых на более значимые направления развития деятельности;

B) повышение потенциала организации оказывает влияние на потенциал самой организации;

C) изменение потенциала системы, который обуславливает и определяет развитие организации, происходит с запаздыванием;

D) наличия возможностей и ресурсов, способных сделать результаты изменений, которые произошли в организации под действием внешних и внутренних стимулов, более мягкими и менее травмирующими для организации, что позволит сохранить ее устойчивость.

ОТВЕТ: A

15. Принцип самозависимости заключается в:

- А) реализации цели обеспечения своего оптимального развития, достигаемого в результате перевода материальных ресурсов организации с менее значимых на более значимые направления развития деятельности;
- В) повышение потенциала организации оказывает влияние на потенциал самой организации;
- С) изменение потенциала системы, который обуславливает и определяет развитие организации, происходит с запаздыванием;
- Д) наличии возможностей и ресурсов, способных сделать результаты изменений, которые произошли в организации под действием внешних и внутренних стимулов, более мягкими и менее травмирующими для организации, что позволит сохранить ее устойчивость.

ОТВЕТ: В

16. Принцип разумного консерватизма или принцип инерции заключается в:

- А) реализации цели обеспечения своего оптимального развития, достигаемого в результате перевода материальных ресурсов организации с менее значимых на более значимые направления развития деятельности;
- В) повышение потенциала организации оказывает влияние на потенциал самой организации;
- С) изменение потенциала системы, который обуславливает и определяет развитие организации, происходит с запаздыванием;
- Д) наличии возможностей и ресурсов, способных сделать результаты изменений, которые произошли в организации под действием внешних и внутренних стимулов, более мягкими и менее травмирующими для организации, что позволит сохранить ее устойчивость.

ОТВЕТ: С

17. Принцип адаптации (принцип эластичности) заключается в:

- А) реализации цели обеспечения своего оптимального развития, достигаемого в результате перевода материальных ресурсов организации с менее значимых на более значимые направления развития деятельности;
- В) повышение потенциала организации оказывает влияние на потенциал самой организации;
- С) изменение потенциала системы, который обуславливает и определяет развитие организации, происходит с запаздыванием;

D) наличии возможностей и ресурсов, способных сделать результаты изменений, которые произошли в организации под действием внешних и внутренних стимулов, более мягкими и менее травмирующими для организации, что позволит сохранить ее устойчивость.

ОТВЕТ: D

18. Если рассматривать организацию как социально-экономическую систему, то одной из основных характеристик организации является:

- A) является степень ее открытости к внутренней среде;
- B) является степень ее открытости к внешней среде;
- C) эффективность и прибыльность. ОТВЕТ: B

19. Организации, которые обладают меньшей гибкостью, что часто становится причиной невозможности поддержания жизнеспособности в рыночной среде, относятся к:

- A) открытым;
- B) закрытым;
- C) неэффективным. ОТВЕТ: B

20. Организации, которые ориентированы на внешние процессы и тенденции внешней среды, относятся к:

- A) открытым;
- B) закрытым;
- C) неэффективным. ОТВЕТ: A

21. Состав любой жизнеспособной организации, имеющей ресурсы для развития, примерно следующий:

- A) преобладание формальной составляющей управления;
- B) преобладание неформальной составляющей управления;
- C) симбиоз формальной и неформальной составляющих. ОТВЕТ: C

22. К формальной составляющей управления относятся:

A) обязанности профессионального менеджера, которые определяют процессы разработки и принятия целей, а также задач организации, принятие УР и контроль за их выполнением, процессы стимулирования и вознаграждения сотрудников, осуществление процессов контроля, мониторинга и других процессов;

B) все процессы, которые решаются с помощью управленческих методов воздействия на поведение персонала на рабочем месте;

C) создание и поддержание организационной культуры и норм организационного поведения, формирование лояльности сотрудников к организации,

формирование имиджа организации как производителя (поставщик) товаров и как работодателя, мотивация.

ОТВЕТ: А

23. К неформальной составляющей управления относятся:

А) обязанности профессионального менеджера, которые определяют процессы разработки и принятия целей, а также задач организации, принятие УР и контроль за их выполнением, процессы стимулирования и вознаграждения сотрудников, осуществление процессов контроля, мониторинга и других процессов;

В) все процессы, которые решаются с помощью управленческих методов воздействия на поведение персонала на рабочем месте;

С) создание и поддержание организационной культуры и норм организационного поведения, формирование лояльности сотрудников к организации, формирование имиджа организации как производителя (поставщик) товаров и как работодателя, мотивация.

ОТВЕТ: С

24. На создании и поддержании функционирования иерархии управления основано:

А) горизонтальное разделение труда в организации;

В) вертикальное разделение труда в организации;

С) радиальное разделение труда в организации. ОТВЕТ: В

25. На разделении труда по элементам работ и регламентации их должностной инструкцией основано:

А) горизонтальное разделение труда в организации;

В) вертикальное разделение труда в организации;

С) радиальное разделение труда в организации. ОТВЕТ: А

26. Стадия, предшествующая созданию организации, на которой организация представляет собой идею, ждущую воплощения, называется:

А) стадия ухаживания;

В) стадия младенчества;

С) стадия аристократизма. ОТВЕТ: А

27. Отношения с поставщиками, деловыми партнерами и кредитными организациями, а также налоговой инспекцией, пенсионным фондом, фондами социального и медицинского страхования организация выстраивает на:

А) учетном этапе стадии ухаживания;

- В) учредительном этапе стадии ухаживания;
- С) предварительном этапе стадии ухаживания;
- Д) организационном этапе. ОТВЕТ: А

28. Определить руководителя, учредителей и организационно-правовую форму, создать структуру управления организации; провести маркетинговые исследования потенциального рынка, а также анализ внешней среды и конкурентов; определить цели и миссию организации необходимо на:

- А) учетном этапе стадии ухаживания;
- В) учредительном этапе стадии ухаживания;
- С) предварительном этапе стадии ухаживания;
- Д) организационном этапе. ОТВЕТ: С

29. Создать и подписать устав организации, а также учредительный договор (при необходимости); утвердить пакет всех учредительных и правоустанавливающих документов учредителями (создателями) организации; определить юридический адрес и определиться с офисными помещениями необходимо на:

- А) учетном этапе стадии ухаживания;
- В) учредительном этапе стадии ухаживания;
- С) предварительном этапе стадии ухаживания;
- Д) организационном этапе.

ОТВЕТ: В

30. Обеспеченность организации необходимым кадровым составом, обеспеченность информационными ресурсами и потоками, создание и координация взаимодействий всех организационно-управленческих структурных элементов организации необходимы организации на:

- А) учетном этапе стадии ухаживания;
- В) учредительном этапе стадии ухаживания;
- С) предварительном этапе стадии ухаживания;
- Д) организационном этапе. ОТВЕТ: D

31. От чего зависят цели и миссия организации:

- А) от ее организационно-правовой формы;
- В) от специфики ее коммерческой деятельности;
- С) от требования законодательства;
- Д) от сферы деятельности. ОТВЕТ: D

32. Для какой из стадий продажи являются стратегическим ресурсом для

существования организации, потому особенно важно увеличение объема продаж и формирование регулярных денежных потоков?

- А) стадия ухаживания;
- В) стадия младенчества;
- С) стадия аристократизма. ОТВЕТ: В

33. Для какой из стадий продажи характерно отсутствие или нахождение на стадии разработки и формирования организационной культуры, отсутствие служебной иерархии, зачаточное состояние всех организационных процессов?

- А) стадия ухаживания;
- В) стадия младенчества;
- С) стадия аристократизма. ОТВЕТ: В

34. На стадии младенчества возникает необходимость обратиться к помощи венчурного капитала. Быстрый приток новых инвестиционных средств, рост стоимости акций и веса деловой репутации за счет наличия крупных инвесторов являются:

- А) плюсами венчурного капитала для организации;
- В) минусами венчурного капитала для организации;
- С) не имеют значения для организации. ОТВЕТ: А

35. На стадии младенчества возникает необходимость обратиться к помощи венчурного капитала. Вмешательство инвесторов в дела организации и контроль со стороны, а также необходимость согласования с инвесторами принимаемых управленческих решений являются:

- А) плюсами венчурного капитала для организации;
- В) минусами венчурного капитала для организации;
- С) не имеют значения для организации. ОТВЕТ: В

36. Обеспечение высокой эффективности трудовой деятельности персонала организации является основной задачей:

- А) методов управления;
- В) функции менеджмента;
- С) инструментов коммуникаций. ОТВЕТ: А

37. К экономическим методам управления относится:

- А) возможность влиять на экономические интересы сотрудников или их отдельных представителей;
- В) возможность активации проявления таких мотивов в поведении человека как профессиональная и личная ответственность, чувство долга;

- С) использование социального механизма, который действует в коллективе сотрудников организации.

ОТВЕТ: А

38. К социальным методам управления относится:

А) возможность влиять на экономические интересы сотрудников или их отдельных представителей;

В) возможность активации проявления таких мотивов в поведении человека как профессиональная и личная ответственность, чувство долга;

- С) использование социального механизма, который действует в коллективе сотрудников организации.

ОТВЕТ: С

39. К организационно-распорядительным методам управления относится:

А) возможность влиять на экономические интересы сотрудников или их отдельных представителей;

В) возможность активации проявления таких мотивов в поведении человека как профессиональная и личная ответственность, чувство долга;

- С) использование социального механизма, который действует в коллективе сотрудников организации.

ОТВЕТ: В

40. Оплата труда и материальное стимулирование труда (дополнительная оплата, премирование и т.д.) относятся:

А) к экономическим методам управления;

В) к социальным методам управления;

С) к организационно-распорядительным методам управления. ОТВЕТ: А

41. Обучение на рабочем месте (потребность в профессиональном развитии) или технология командообразования (потребность принадлежности) относятся:

А) к экономическим методам управления;

В) к социальным методам управления;

С) к организационно-распорядительным методам управления. ОТВЕТ: В

42. Регламент рабочего дня, должностная инструкция, инструкция техники безопасности на рабочем месте относятся:

А) к экономическим методам управления;

В) к социальным методам управления;

С) к организационно-распорядительным методам управления. ОТВЕТ: С

43. На какой стадии развития организации можно сказать, что организация уверенно себя чувствует в своей нише, а основной интерес создателя организации направлен во внешнюю среду?

- A) стадия расцвета;
- B) стадия быстрого роста;
- C) стадия аристократизма. ОТВЕТ: B

44. Другими вариантами названия стадии быстрого роста по И. Адизесу могут быть:

- A) «Салем-Сити»;
- B) «Выхаживание» или «Зарождение»;
- C) «дикие годы» или «Давай-давай» (Go-Go).

ОТВЕТ: C

45. Если организация не находит способности и ресурсов для развития и внедрения административных систем управления, то развивается явление, которое получило название:

- A) «ошибка резидента»;
- B) «ловушка основателя»;
- C) «эффективный менеджмент». ОТВЕТ: B

46. Делегирование полномочий - это:

- A) разрешение конфликтной ситуации путем взаимных уступок;
- B) окончательный разрыв отношений;
- C) передача части прав и обязанностей (функций). ОТВЕТ: C

47. На какой стадии развития организации начинается процесс сепарации организации от своего создателя, а также изменение в приоритетах целей и задач, которые ставит перед собой организация для дальнейшего развития?

- A) стадия расцвета;
- B) стадия быстрого роста;
- C) стадия юности. ОТВЕТ: C

48. Другим вариантом названия стадии юности по И. Адизесу может быть:

- A) стадия «взросления»;
- B) «дикие годы»;
- C) «Салем-Сити». ОТВЕТ: A

49. Ситуация на стадии юности, при которой текучка руководящих кадров в организации, заключающаяся в смене одного менеджера другим, получила название:

- A) «синдром вращающихся дверей»;
- B) «ловушка основателя»;
- C) «синдром чайки». ОТВЕТ: A

50. Плохая или недостаточно налаженная внутренняя коммуникация, несогласованность многих организационных процессов в организации на стадии юности влияют на:

- A) процесс изменения целей организации;
- B) процесс сепарации;
- C) процесс делегирования. ОТВЕТ: A

51. Создание организационной структуры, ориентированной на эффективное выполнение производственных задач, является:

- A) основной целью существования организации;
- B) основной целью реорганизации организации на этапе юности;
- C) основной целью коммерческой деятельности организации. ОТВЕТ: B

52. На какой стадии развития организации ее характеристиками являются достижение высшей степени развития и оптимальные условия для достижения баланса между самоконтролем организации и гибкостью организационных процессов?

- A) стадия расцвета;
- B) стадия юности;
- C) стадия аристократизма. ОТВЕТ: A

53. Оценка качества выполняемой работы, оценка целесообразности временных затрат на выполнение определенного вида работы, оценка эффективности используемых методов выполнения работы, технических средств и других видов ресурсов являются целью для:

- A) самоконтроля в организации;
- B) делегирования в организации;
- C) развития в организации. ОТВЕТ: A

54. Возможностью адаптации организации к воздействию факторов внешней и внутренней среды характеризуется:

- A) зрелость организации;
- B) гибкость организации;
- C) конкурентоспособность организации. ОТВЕТ: B

55. Повышение качества и ликвидности выпускаемой продукции (услуги, товары), возможность изменения или дополнения содержания функциональных задач,

возможность изменения ценностных ориентиров организации обеспечивает:

- А) зрелость;
- В) гибкость;
- С) конкурентоспособность. ОТВЕТ: В

56. Соблазн сохранить все как есть и ничего не менять - это:

- А) самая большая проблема любого бизнеса на стадии «расцвета»;
- В) самое большое преимущество любого бизнеса на стадии «расцвета»;
- С) основная характеристика гибкость организации. ОТВЕТ: А

57. Соблазн оставить все как есть и ничего не менять, не рисковать, ведет

организацию к:

- А) стагнации;
- В) деградации;
- С) сверхприбылям. ОТВЕТ: А

58. Ощущения сплоченности, проявляющееся в поддержании сформировавшихся организационных ценностей, организационной культуре, в определенном видении будущего (стратегии развития) организации; существование креативности, которую организация поддерживает и контролирует, соблюдая баланс своих коммерческих интересов – основные характеристики организации на стадии:

- А) раннего расцвета;
- В) позднего расцвета;
- С) аристократизма. ОТВЕТ: А

59. Организация постепенно самого того, пока еще не замечая, начинает терять характеристики стадии «расцвета», потеря креативности и гибкости – основные характеристики организации на стадии:

- А) раннего расцвета;
- В) позднего расцвета;
- С) аристократизма. ОТВЕТ: В

60. Культура организации, ее репутация, лояльность персонала и качество продукции на стадии «раннего расцвета»:

- А) имеет в целом средние показатели, могло бы быть и лучше;
- В) имеет в целом довольно низкие показатели;
- С) имеет высокие показатели. ОТВЕТ: С

61. На стадии «позднего расцвета» вместе с гибкостью организация теряет такие характеристики, как:

- A) инновационность;
- B) эффективность;
- C) креативность. ОТВЕТ: C

62. На какой стадии жизненного цикла организации можно сказать, что в организации все стабильно - и продажи, и доход, и прибыль, все процессы упорядочены, имеют четкое назначение в производственном цикле, определены правила, которым они подчиняются?

- A) на стадии аристократизма;
- B) на стадии ухаживания;
- C) на стадии стабильности. ОТВЕТ: C

63. На какой стадии жизненного цикла характерно движение развития организации вдоль траектории модели жизненного цикла направлено в сторону снижения всех основных показателей жизнеспособности, то есть в сторону старения?

- A) на стадии аристократизма;
- B) на стадии ухаживания;
- C) на стадии стабильности. ОТВЕТ: A

64. На какой стадии жизненного цикла характерно преобладание краткосрочных целей и задач в организации, сокращение инвестиций и внедрения новых технологий, замедление реагирования на изменения рынка, на факторы внешней и внутренней среды?

- A) на стадии аристократизма;
- B) на стадии ухаживания;
- C) на стадии стабильности. ОТВЕТ: C

65. На какой стадии жизненного цикла основным ключевым параметром жизнеспособности организации становятся отношения между сотрудниками организации, которые являются носителями ее организационной культуры и ее основных ценностей?

- A) на стадии аристократизма;
- B) на стадии ухаживания;
- C) на стадии стабильности. ОТВЕТ: A

66. Какая из стадий развития организации относится к процессу старения?

- A) стадия аристократизма;
- B) стадия ухаживания;
- C) стадия стабильности. ОТВЕТ: A

67. На какой стадии жизненного цикла для организации характерны сосредоточенность на прошлых достижениях и отсутствие видения своего будущего,

стратегия избегания риска, связанного с развитием бизнеса, интерес к спокойным межличностным отношениям?

- А) на стадии аристократизма;
- В) на стадии ухаживания;
- С) на стадии стабильности. ОТВЕТ: А

Шкала оценивания тестового задания

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
85-100%	«отлично»
70-84%	«хорошо»
51-69%	«удовлетворительно»
50% и менее	«не удовлетворительно»

2.2 Промежуточная аттестация

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Что является объектом изучения теории организаций как управленческой дисциплины?
2. Что является предметом изучения теории организаций как управленческой дисциплины?
3. На какие две подсистемы делится организация?
4. Функционирование организации заключается в реализации трех основных процессов – перечислите их.
5. Охарактеризуйте эволюционную и революционную форму развития системы.
6. Что относят к внутренней среде организации?
7. Что относят к внешней среде организации?
8. Чем характеризуются открытые и закрытые организации?
9. Чем характеризуются формальная и неформальная составляющие управления?
10. Назовите три основных типа совместной деятельности.
11. Какая стадия является первой в модели жизненного цикла организации?
12. Что является основополагающим понятием на стадии «ухаживания»?
13. На кого ложатся риски, которые включает в себе стадия «ухаживания»?

14. От чего зависят цели и миссия организации и на каком этапе они формируются?
15. Что происходит с организацией на стадии младенчества?
16. Назовите основные причины смерти организации на стадии младенчества.
17. Дайте определение понятиям «метод» и «методология» применительно к управлению.
18. Перечислите 3 основных метода управления.
19. Перечислите социально-психологические методы управления.
20. Дайте определение принципам коллегиальности и единоначалия в управлении.
21. От чего зависят эффективность процесса управления и эффективность системы управления организацией?
22. Дайте определение термину «мотивация». Что под мотивацией понимают в управлении?
23. В чем основные риски для организации на стадии быстрого роста?
24. Каким поведением руководителя (основателя) характеризуется «ловушка основателя»?
25. Что такое «синдром чайки»?
26. Дайте определение понятию «делегирование».
27. Что можно делегировать, а что нельзя?
28. В чем заключаются основные риски для организации на стадии юности?
29. В чем заключается «синдром вращающихся дверей»?
30. В чем основная цель реорганизации организации на этапе «юности»?
31. Почему стадию «юности» называют вторым рождением организации?
32. Чем обусловлена смена руководства на стадии юности?
33. Какое значение приобретает самоконтроль для организации на стадии «расцвета»?
34. Что понимается под гибкостью организации? Как связаны между собой гибкость и зрелость организации.
35. Назовите самую большую проблему любого бизнеса на стадии «расцвета».
36. Дайте определение понятию «предпринимательская активность».
37. Что означает для организации стадия «Стабильности»?

38. Какие характеристики начинает терять организация на стадии стабильности?
39. Что такое сегментация рынка? Перечислите основные виды сегментации рынка.
40. Что такое маркетинговая стратегия? Перечислите ее основные цели.
41. Охарактеризуйте типичную организацию на стадии аристократизма.
42. Что происходит с предпринимательством на стадии аристократизма?
43. Какими способами могут быть ликвидированы или минимизированы кризисы стадии аристократизма?
44. На какие две части делится стадия «бюрократизации»? Назовите их.
45. В чем заключается «управленческая паранойя» на стадии бюрократизации?
46. В чем заключается «охота на ведьм» на стадии бюрократизации?
47. Охарактеризуйте осознанный и неосознанный способы формирования организационной культуры.
48. Какой документ превращает организационную культуру в инструмент управления?
49. Перечислите внешние и внутренние атрибуты организационной культуры организации.
50. Охарактеризуйте *структурный* и *кадровый* подходы концепции организационного развития.

Шкала и критерии оценивания экзамена

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал моно-графической литературы, правильно

	обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
<i>«хорошо»</i>	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос или выполнении заданий, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
<i>«удовлетворительно»</i>	оценка соответствует пороговому уровню и выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, демонстрирует недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
<i>«не удовлетворительно»</i>	оценка выставляется обучающемуся, который не достигает порогового уровня, демонстрирует непонимание проблемы, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.