Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 29.05.2025 16:11:30
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
А.В. Назаренко
«27» февраля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Современные проблемы управленческой науки»

Направление подготовки
38.04.02 «Менеджмент»

Образовательная программа
«Управление проектами»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная

Москва, 2025

Разработчик(и):
Профессор, д.э.н. /А.В. Гридчина/

Согласовано:
Заведующий кафедрой «Менеджмент»,
к.э.н.,доцент /Е.Э.Аленина/

Программа утверждена на заседании кафедры «Менеджмент»
« » августа 2025 г., протокол № 1

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Структура и содержание дисциплины 5
   3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 5
   3.2. Тематический план изучения дисциплины 6
   3.3. Содержание дисциплины 8
   3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 10
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 11
   4.1. Нормативные документы и ГОСТы 11
   4.2. Основная литература 12
   4.3. Дополнительная литература 12
   4.4. Электронные образовательные ресурсы 12
   4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 12
   4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 12
5. Материально-техническое обеспечение 12
6. Методические рекомендации 13
   6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 13
   6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 13
7. Фонд оценочных средств 16
   7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 16
   7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 18
   7.3. Оценочные средства 23

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине.

Дисциплина «Современные проблемы управленческой науки» ориентирована на студентов, получающих высшее образование, направлена на получение компетенции необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области эффективного функционирования системы управления проектами организации в целом и по ее структурным подразделениям, приобретения квалификации «Менеджер».

Цели курса:

- состоит в развитии теории управления, получении навыков исследования современных проблем управления;
- применении методов принятия управленческих решений по формированию методологических основ управления;
- изучение и освоение студентами теоретических основ и практических навыков разработки и выведения на рынок инноваций разных классов;
- изучение современных подходов и методов эффективного управления современными наукоемкими производствами и компаниями.

Задачи курса:

- исследование и обобщение основных проблем управления организацией, на основе актуализации целей и стратегий, изменении структурных решений по совершенствованию управления организацией;

- изучение и идентификация методов и современных технологий управления при решении актуальных проблем управления;

- знание методов и форм контроля и оценки эффективности управления, а также видов социальной ответственности за принятые управленческие решения;

- развитие навыков самостоятельного творческого использования теоретических знаний и умений управления с целью повышения эффективности функционирования организации;

- развитие навыков самостоятельного творческого использования теоретических знаний и умений управления системами и процессами.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения программы профессиональной подготовки.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	**ИУК-1.1.** Анализирует проблемную ситуацию как систему, осуществляет её декомпозицию и определяет связи между ее составляющими. **ИУК-1.2.** Определяет противоречивость и пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, а также критически оценивает релевантность используемых информационных источников. **ИУК-1.3.** Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов с учетом оценки существующих рисков и возможностей их минимизации.
ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	**ИОПК-5.1.** Демонстрирует способность использовать теоретический и аналитический инструментарий для обобщения и критической оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях. **ИОПК-5.2.** Умеет выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях. **ИОПК-5.3.** Способен представлять полученные в ходе исследования результаты в виде законченных научно-исследовательских разработок.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные проблемы управленческой науки» относится к числу дисциплин блока Б.1. Обязательная часть (Б.1.1) образовательной программы магистратуры.

Дисциплина «Современные проблемы управленческой науки» взаимосвязана логически и содержательно - методически со следующими дисциплинами ОП:

- Основы управления проектами;
- Системный подход в управлении проектами;
- Системный анализ в управлении проектами;
- Преддипломная практика.

3. Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет _3_ зачетных(е) единиц(ы) (108 часов).

3.1. Виды учебной работы и трудоемкость

(по формам обучения)

3.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			1	-
1	**Аудиторные занятия**	**48**	**48**	-
	В том числе:			-
1.1	Лекции	16	16	-
1.2	Семинарские/практические занятия	32	32	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**60**	**60**	-
3	**Промежуточная аттестация**	**-**	**-**	-
	Зачет	**з**	**з**	-
	Итого	**108**	**108**	-

3.2. Тематический план изучения дисциплины

(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения.

№	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекция	Семинарские / практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	**Тема 1. Характеристика и обобщение научных подходов к управлению**	21	3	6	-	-	12
2	**Тема 2. Организационные структуры нового типа**	21	3	6	-	-	12
3	**Тема 3. Современные методы и приемы анализа проблем при выработке управленческих решений**	21	3	6	-	-	12
4	**Тема 4. Фактор неопределенности в принятии управленческих решений**	22	3	7	-	-	12
5	**Тема 5. Совершенствование управления организацией**	23	4	7	-	-	12
	Итого	108	16	32			60

3.3. Содержание дисциплины

Тема № 1. Характеристика и обобщение научных подходов к управлению.

Обобщение основных теорий и концепций управления. Исследование актуальных проблем управления организацией. Идентификация положений теорий менеджмента к практике управления организацией. Характеристика функций управления. Теоретические подходы к исследованию организации. Основные функции исследования: познавательная, информационно-аналитическая, диагностическая, прогностическая, управленческая. Роль исследований в совершенствовании практики управления. Восемь этапов научного исследования. Системный подход в управлении – как основа управленческой науки. Суть подхода. Три правила системности. Противопоставление «система-среда». Классификации систем. Практический пример расчета функционирования системы управления. Формализация управленческого воздействия в системах управления. Основные научные методы исследования деятельности организации, такие как опрос, наблюдение, панель и эксперимент. Приводятся примеры управленческого анализа конкретных организаций.

Тема № 2. Организационные структуры нового типа.

Сетевые и виртуальные организационные структуры. Принципы построения эффективной организационной структуры в новых условиях. Понятие и виды аутсорсинга. Использование аутсорсинга при формировании организационных структур нового типа. Применение специализированных организационных структур для управления организацией. Смешанные организационные структуры: гибридная структура, проектно-целевая структура, дивизиональная структура. Элементы структуры управления: звено и уровень управления. Норма управляемости. Основные показатели эффективности системы управления организацией. Расчет коэффициента управления и других показателей эффективности организационной структуры управления. Экспертные оценки и экспертиза. Особенности экспертизы организационных структур управления. Основные показатели эффективности организационной структуры управления и способы их расчета. Показатели управляемости, пропорциональности, загруженности системы управления организацией.

Тема № 3. Современные методы и приемы анализа проблем при выработке управленческих решений.

Особенности управления в условиях новой экономики. Процесс принятия управленческого решения. Диагностика проблемы и ее особенности. Графический метод диагностики проблемы. Метод Т.Альтшуллера. Последовательность декомпозиции проблемы. Последовательность построения «дерева проблем». Особенности метода «дерева проблем». Последовательность построения «Дерева решений». Модель «жизненный цикл проблемы». Структурная диаграмма Ишикавы «Рыбья кость». Суть метода Парето. Применение и основные этапы метода Парето. Механизм метода Парето. Принципы построения графика Парето. Объект и предмет метода. Формирование аналитической таблицы и выводов из нее. Диаграммы рассеивания. Последовательность построения. Практический пример использования анализа. Особенности диаграмм рассеивания. Анализ «почему-почему» и его использование в исследовании проблемы. Последовательность метода. Практический пример использования анализа. Основные методы характеристики проблемы: измерение, сравнение, корреляция. Измерение как метод описания проблемы. Термины сравнения и корреляции. Применение методов сравнения в исследовании управленческой проблемы. Расчет инверсии при использовании метода сравнения.

Тема № 4. Фактор неопределенности в принятии управленческих решений.

Определенность, неопределенность и риск при принятии управленческих решений. Особенности расчета среднего ожидаемого значения. Расчет дисперсии и среднего квадратического отклонения результата управленческого решения. Выбор управленческого решения методом расчета величины риска на основе экстремумов. Выбор управленческого решения методом расчета вероятности риска на основе максимизации полезности. Выбор управленческого решения в условиях риска методом единой порядковой шкалы (ЕПШ). Особенности выбора управленческого решения в условиях неопределенности. Критерий Вальда - максимальный наихудший выигрыш. Критерий Лапласа - максимальный средний выигрыш. Критерия Сэвиджа - минимальным недополученный выигрыш. Выбор управленческой альтернативы методом «Электра». Последовательность метода. Расчет параметров метода «Электра»: удельный вес критериев; подгруппы критериев; индексы согласия и несогласия. Механизм выбора альтернативы методом попарного сравнения (метод Электра).

Тема № 5. Совершенствование управления организацией.

Необходимость развития организаций. Основные тенденции развития организаций. Направления совершенствования управления организацией: стратегия интенсивного развития, стратегии интеграционного развития, развития по моделям

И. Ансоффа и М.Портера. Диверсификационный рост (диверсификация) организации. Критерии выбора диверсификации. Виды диверсификации: Связанная диверсификация, центрированная диверсификация, горизонтальная диверсификация, концентрическая диверсификация. Сокращение и дезинтеграция – как способ совершенствования управления в кризисных условиях внешней среды. Методы определения формы сокращения. Стратегическая матрица С.Ламбена. Основное строение позиционной матрицы. Выбор эффективной стратегии роста прибыльности на основе стратегической матрицы С.Ламбена. Основные зоны в матрице Ламбена. Расчет прибыли (убыток) по продукту организации. Подбор для организации базовой корпоративной стратегии М.Портера, И.Ансоффа: стратегия роста, сокращения, интеграции, дифференциации. Матрица McKinsey – General Electric. Правила построения матрицы McKinsey. Основные этапы построения матрицы McKinsey. Категории стратегий по матрице: сохранение и упрочнение позиции на рынке (Grow/Penetrate), инвестирование в рост (Invest for Growth), выборочный сбор урожая или инвестирование. Матрица SPACE. Основные факторы в матрице SPACE. Процедура построения матрицы. Основные этапы. Четырехугольник SPACE-анализа. Варианты стратегий по SPACE и формирование перечня действий по их реализации. Практический пример использования матрицы SPACE для выбора направления развития организации.

3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские / Практические занятия.

Тема 1. *Характеристика и обобщение научных подходов к управлению*	Практическое занятие 1-2	Устный опрос / собеседование
Тема 2. *Организационные структуры нового типа*	Практическое занятие 3-4	Устный опрос / собеседование
Тема 3. *Современные методы и приемы анализа проблем при выработке управленческих решений*	Практическое занятие 5-6	Устный опрос / собеседование
Тема 4. *Фактор неопределенности в принятии управленческих решений*	Практическое занятие 7-8	Устный опрос / собеседование
Тема 5. *Совершенствование управления организацией*	Практическое занятие 9-10-11	Устный опрос / собеседование

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1. Основная литература:

1. Теория управления социально-экономическими системами: учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. А. Кузьменко [и др.]. — Москва: ФЛИНТА, 2019. — 223 с. — ISBN 978-5-9765-4214-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/125503. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Коваленко, Б.Б. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / Б.Б. Коваленко. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2019. — 131 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/91434. — Загл. с экрана.
3. Чекмарев А. В. Управление ИТ-проектами и процессами: учебник для вузов/ А. В. Чекмарев. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474109

4.2. Дополнительная литература:

1. Синяев В.В. Маркетинг аутсорсинга - функция менеджмента современной компании: проблемы, теория, практика [Электронный ресурс]: монография / В.В. Синяев. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2018. — 208 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/70537. — Загл. с экрана.
2. Чиркова, И.Г. Современные технологии менеджмента качества производственных систем [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.Г. Чиркова, Л.В. Тю. — Электрон. дан. — Новосибирск: НГТУ, 2019. — 99 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/118532. — Загл. с экрана.

4.3 Электронные образовательные ресурсы:

При изучении дисциплины предусмотрено использование ЭОРа «Современные проблемы управленческой науки» https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=974

4.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение. Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

4.5. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. http://www.gov.ru Сервер органов государственной власти Российской Федерации.
2. http://www.mos.ru Официальный сервер Правительства Москвы.
3. http://www.minfin.ru Министерство финансов РФ.
4. http://www.garant.ru ГАРАНТ Законодательство с комментариями.
5. http://www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики.
6. http://www.rg.ru Российская газета.
7. http://www.prime-tass.ru ПРАЙМ-ТАСС Агентство экономической информации.
8. http://www.rbc.ru РБК (РосБизнесКонсалтинг).
9. http://www.businesspress.ru Деловая пресса.
10. http://www.ereport.ru Мировая экономика.
11. http://uisrussia.msu.ru Университетская информационная система России.
12. http://www.forecast.ru ЦМАКП (Центр Макроэкономического Анализа и Краткосрочного Прогнозирования).
13. http://www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
14. http://www.fin-izdat.ru Издательский дом «Финансы и кредит»
15. http://economist.com.ru Журнал «Экономист».
16. http://www.vopreco.ru Журнал «Вопросы экономики».
17. http://www.mevriz.ru Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
18. http://systems-analysis.ru/ Лаборатория системного анализа
19. https://gtmarket.ru/concepts/7111 Системный анализ
20. http://minpromtorg.gov.ru/ Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.
21. http://www.rg.ru Российская газета.

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории для лекционных и семинарских занятий общего фонда: столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

6. Методические рекомендации

6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения.

Текущий контроль (осуществляется лектором и преподавателем): правильность ответов на вопросы по пройденным темам; оценка существующих мнений и подходов к решению конкретных задач; подготовка эссе; промежуточное тестирование по отдельным разделам дисциплины.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы магистратуры организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Все материалы размещаются в СДО Московского Политеха (https://online.mospolytech.ru/).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и

требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, они будут обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Методические рекомендации по составлению презентаций.

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не

почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;

- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

7. Фонд оценочных средств

7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:

КОМПЕТЕНЦИИ		Перечень компонентов	Технология формирования компетенций	Форма оценочного средства**	Степени уровней освоения компетенций
ИН-ДЕКС	ФОРМУЛИ-РОВКА				

УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	**ИУК-1.1.** Анализирует проблемную ситуацию как систему, осуществляет её декомпозицию и определяет связи между ее составляющими. **ИУК-1.2.** Определяет противоречивость и пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, а также критически оценивает релевантность используемых информационных источников. **ИУК-1.3.** Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов с учетом оценки существующих рисков и возможностей их минимизации.	лекция, семинарские занятия	ДС, УО, З	**Базовый уровень:** Технологии и способы управления организацией **Повышенный уровень:** обладает навыками разработки бизнес-плана развития организации.
ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	**ИОПК-5.1.** Демонстрирует способность использовать теоретический и аналитический инструментарий для обобщения и критической оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях. **ИОПК-5.2.** Умеет выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях. **ИОПК-5.3.** Способен представлять полученные в ходе исследования результаты в виде законченных научно-исследовательских разработок.	лекция, семинарские занятия	ДС, УО, З	**Базовый уровень:** Технологии и способы организации научного исследования проектного управления в организации **Повышенный уровень:** обладает навыками разработки плана и организации научной работы

7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения

В процессе освоения образовательной программы компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися

дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
ИУК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, осуществляет её декомпозицию и определяет связи между ее составляющими.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: анализа проблемной ситуации как системы, осуществление её декомпозиции и определение связи между ее составляющими.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: теорию анализа проблемной ситуации как системы, осуществление её декомпозиции и определение связи между ее составляющими Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: анализа проблемной ситуации как системы, осуществление её декомпозиции и определение связи между ее составляющими, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: анализа проблемной ситуации как системы, осуществление её декомпозиции и определение связи между ее составляющими. Свободно оперирует приобретенными знаниями.
ИУК-1.2. Определяет противоречивость и пробелы в информации, необходимой для	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет определять противоречивост	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений:	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений:	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений:

решения проблемной ситуации, а также критически оценивает релевантность используемых информационных источников.	ь и пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, а также критически оценивает релевантность используемых информационных источников.	определять противоречивость и пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, а также критически оценивает релевантность используемых информационных источников. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	определять противоречивость и пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, а также критически оценивает релевантность используемых информационных источников, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях..	определять противоречивость и пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, а также критически оценивает релевантность используемых информационных источников. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
ИУК-1.3. Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов с учетом оценки существующих рисков и возможностей их минимизации.	Обучающийся не разрабатывает или в недостаточной степени разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов с учетом оценки существующих рисков и	Обучающийся в недостаточной степени разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов с учетом оценки существующих рисков и возможностей их минимизации. Допускаются	Обучающийся частично разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов с учетом оценки существующих рисков и возможностей их минимизации. Навыки освоены, но допускаются	Обучающийся в полном объеме разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов с учетом оценки существующих рисков и возможностей их минимизации. Свободно применяет

	возможностей их минимизации	значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты

Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
ИОПК- 5.1. Демонстрирует способность использовать теоретический и аналитический инструментарий для обобщения и критической оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик научного поиска.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик научного поиска. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик научного поиска, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик научного поиска. Свободно оперирует приобретенными знаниями.

		значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.		
ИОПК- 5.2. Умеет выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет использовать знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов и анализа практик ведения научного исследования	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: использовать знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов и анализа практик ведения научного исследования. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: использовать знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов и анализа практик ведения научного исследования, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: использовать знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов и анализа практик ведения научного исследования. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
ИОПК- 5.3. Способен представлять полученные в ходе исследования результаты в виде законченных научно-исследовательских разработок	Обучающийся не решает или в недостаточной степени решает профессиональные задачи на основе применения знания теории, инновационных подходов,	Обучающийся в недостаточной степени решает профессиональные задачи на основе применения знания теории, инновационных подходов, обобщения и	Обучающийся частично решает профессиональные задачи на основе применения знания теории, инновационных подходов, обобщения и критического	Обучающийся в полном объеме решает профессиональные задачи на основе применения знания теории, инновационных подходов, обобщения и

	обобщения и критического анализа исследовательских разработок	критического анализа исследовательских разработок. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	анализа исследовательских разработок. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	критического анализа исследовательских разработок. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Форма итоговой аттестации: зачет.

Итоговая аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К итоговой аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Современные проблемы управленческой науки»

Шкала оценивания	***Описание***
Зачтено	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при*

	аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	*Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.*

7.3. Оценочные средства по дисциплине «Современные проблемы управленческой науки»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
2	Зачет (З)	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Контрольные вопросы к зачету
4	Устный опрос (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины

7.3.1. Текущий контроль

Темы докладов по дисциплине «Современные проблемы управленческой науки»

формирование компетенции УК-1

1) Тектология как научная основа управления проектами (по книге А.А. Богданова «Всеобщая организационная наука (тектология)»)
2) Общая теория систем в управлении проектами
3) Системное мышление
4) Система корпоративного управления проектами
5) Проект (программа) как система
6) Д. Гараедаги «Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами»
7) Д. Шервуд. «Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели”
8) Д. Медоуз. “Азбука системного мышления”
9) П. Сенге. “Пятая дисциплина.
10) Искусство и практика обучающейся организации”
11) Ф.Капр “Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем” Голдратт: «Критическая цепь», «Цель.», «Цель – 2».
12) Системная динамика в управлении проектами

формирование компетенции ОПК-5
13) Выбор направления научного исследования.
14) Актуальность темы научного исследования.
15) Предмет исследования.
16)Научная новизна результатов исследования.
17)Практическая значимость результатов исследования.
18) Объект исследования. Предмет исследования.
19) Научная новизна результатов исследования. Практическая значимость результатов исследования.
20) Системный анализ решаемой проблемы.
21) Математическая теория систем. Типы систем.
22) Выбор и обоснование класса моделей. Идентификация структуры модели.
23) Моделирование в научно-техническом творчестве. Подобие. Теоремы подобия. Виды моделей.
24) Классификация научно-исследовательских работ. Оценка перспективности научно-исследовательских работ. Критерии эффективности.
25) Информационный поиск, накопление и обработка научно-технической информации. Методы поиска. Источники научно-технической информации.

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.

1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваем ой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты
3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

7.3.2. Промежуточная аттестация

Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине "Современные проблемы управленческой науки"

формирование компетенций УК-1, ОПК-5

1. Какие три уровня научного исследования вы знаете?
2. Что такое номотетический подход к исследованию?
3. Что такое идиографический подход к исследованию?
4. В чем заключалась сущность административной (классической) школы А.Файоля?
5. В какой момент научная парадигма начинает испытывать кризис?
6. Назовите 8 этапов научного исследования.
7. Какие основные требования выдвигаются к научным гипотезам?
8. Каковые общие принципы научного знания.
9. Какие направления классификации информации вы знаете?
10. Какие цели выделяются при целеполагании научного исследования?
11. Назовите основные особенности современных организационных структур.
12. Что такое виртуальные организации и каким образом они устроены?
13. Назовите основные элементы и критерии эффективности деятельности организационной структуры управления.
14. Почему современные бизнес-процессы требуют модернизации традиционной структур управления?
15. Чем характеризуется выделенная организационная структура?
16. В чем особенность формирования функциональной структуры с использованием команд. В чем роль команды?
17. Охарактеризуйте особенности формирования сильной матричной структуры.
18. Какие направления модернизации функциональных организационных структур вы знаете?
19. В чем сущность формирования команд в рамках функциональной структуры?
20. Какого типа связи используются в матричных организационных структурах?
21. Охарактеризуйте особенности формирования проектно-целевых организационных структур управления.
22. Какие типы и категории дивизиональных структур вы знаете?

23. Дайте определение термину «диагностика проблемы».
24. Перечислите основные этапы диагностики проблемы.
25. В чем отличие иерархических древ «И-дерева» от «Или-дерева»?
26. Что такое «подсистема» и «элемент» в древовидных иерархических структурах?
27. По каким признакам проводится декомпозиция системы?
28. В чем заключается принцип частичного или избыточного действия по модели Т.Альтшуллера?
29. В чем заключается принцип меньшего качества в модели Т.Альтшуллера?
30. Какова последовательность построения дерева проблем организации?
31. Какие управленческие проблемы данный иерархический граф может решить?
32. Охарактеризуйте каким образом проводится декомпозиция проблемы на 1 уровне.
33. Как взаимосвязаны друг с другом локальные проблемы 1 и 2 уровня в декомпозиционном «дереве проблем»?
34. Какие алгоритмы построения «дерева решений» вы знаете?
35. В чем структурное отличие диаграммы Ишикавы «рыбья кость» от «дерева проблем»?
36. Перечислите группы факторов, которые фиксируются по большим костям (1 уровню декомпозиции) диаграммы Ишикавы.
37. Дайте определения понятиям «риск», «неопределенность», математическое ожидание события.
38. Как можно рассчитать среднее математическое ожидание события?
39. Каким образом определяется среднее математическое ожидаемое значение дня множественных и интервальных показателей?
40. Охарактеризуйте принцип расчета медианы? Когда его необходимо применить?
41. Что показывает параметр дисперсии при оценке уровня риска?
42. Какое значение среднего квадратического отклонения говорит о низком уровне риска управленческого решения?
43. Назовите уровень низкорискового управленческого решения по шкале коэффициента вариации (0-100)%

44. Обоснуйте необходимость многокритериальной оценки при выбора определенной альтернативы управленческого решения.
45. В чем отличия общих и специальных критериев оценки альтернативы?
46. Что подразумевается под термином «выполнимость» управленческой альтернативы?
47. Что такое экстремум в расчете рисков управленческого решения.
48. Дайте характеристику понятию «полезность» в управленческом решении.
49. Как осуществляется многокритериальная оценка альтернатив решения методом единой порядковой шкалы?
50. Каким образом оценивается и присваивается вес для определенного критерия управленческой альтернативы?
51. При какой рыночной ситуации оправданно использование стратегии развития продукта, согласно матрице И.Ансоффа.
52. Чем отличается развитие организации по схеме интенсивного роста от развития по схеме интеграционного роста?
53. Дайте характеристику стратегии внедрения на рынок по матрице И.Ансоффа.
54. Является ли оправданным выбор стратегии горизонтальной интеграции в условиях, когда традиционный рост исчерпан, а выход на внешние рынки невозможен?
55. В чем отличие горизонтальной и вертикальной интеграции?
56. Что означает состояние специализации (фокусировки) с модели развития М.Портера?
57. За счет чего обеспечивается ценовое лидерство и экономия на издержках в модели развития М.Портера?
58. Дайте определение понятию центрированная диверсификация.
59. Чем отличаются связанная и несвязанные диверсификация?
60. В каких рыночных ситуациях для организации наиболее оптимально становится использование стратегий сокращения?
61. В чем основное отличие дезинтеграции от ликвидации организации?
62. Какие виды деятельности отдаются сторонним организациям при

использования прямой и обратной контрактации?

63. Какая форма управления характера для ситуации существующий товар-существующий рынок в матрице отступлений «товар-рынок»?
64. Охарактеризуйте стратегию «сбор урожая» в матрице отступлений «товар-рынок»?

Перечень вопросов к устному опросу / собеседованию
по дисциплине «Современные проблемы управленческой науки»
(формирование компетенций УК-1, ОПК-5)

1. Характеристика организационно-правовых форм как объекта управления.
2. Изменения принципов управления в разные периоды общественно-экономического развития.
3. Важные принципиальные положения научных школ, используемых в современном менеджменте.
4. Сравнение положений «старой» и «новой» парадигм управления.
5. Содержание управления и характеристика основных элементов процесса принятия решений.
6. Достоинства и недостатки индивидуального и группового методов принятия решений.
7. Характеристика функциональных подсистем системы управления.
8. Классификация применяемых методов при выполнении функций управления.
9. Содержание общенаучных и конкретных методов, применяемых в управлении.
10. Классификация методов управления, применяемых при выполнении функций менеджмента.
11. Принципы и содержание концепции управления по целям (результатам).
12. Этапы и элементы, составляющие содержание модели стратегического управления.
13. Связь между потенциалом организации и стратегией развития управления.

14. Формирование условий достижения конкурентных преимуществ.

15. Анализ различных определений структуры управления организацией, сопоставление их главных черт и характеристик.

16. Параметры и элементы структуры управления организацией.

17. Формализованные и неформализованные структуры управления организацией.

18. Принципы формирования структуры управления и механизм ее координации.

19. Содержание концепции бюрократической структуры управления.

20. Понятие органической структуры управления, ее главные характеристики и принципы построения.

21. Сравнительная характеристика различных структур управления, их достоинства недостатки.

22. Тенденции развития теории и практики построения различных структур управления.

23. Подходы, используемые при оценке эффективности структуры управления организацией.

24. Понятие «Общий менеджер», содержание его труда и решаемых задач.

25. Принципиальные различия между задачами управления в формальных и неформальных группах.

26. Критерии оценки и виды разделения труда, применяемые в организации.

27. Понятие «лидерства» и его роль в управлении организацией.

28. Характерные отличия труда менеджера от труда других работников организации.

29. Связь между структурой управления и функциями мотивации и контроля.

30. Характеристика направлений эффективного развития управления организацией.

31. Характерные навыки менеджеров на различных этапах их профессионального развития.

32. Содержание методов, используемых при организации эффективного контроля.

33. Связь методов тотального контроля и тотального менеджмента качества с другими функциями управления.

34. Параметры и показатели, используемые для измерения и оценки эффективности управления организацией.

35. Влияние изменений во внутренней и внешней среде на эффективность управления организации.

36. Различия в содержании задач менеджеров по эффективному оперативному и стратегическому управлению.

37. Описание этапов реструктуризации управления организации.

38. Различия в определении понятий «реорганизация» и «реструктуризация».

39. Характеристика элементов модели эффективного управления организацией.

40. Характеристика комплекса международных стандартов на систему менеджмента качества.

Критерии оценки устного опроса (собеседования)

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу, но затрудняется в ответах на некоторые вопросы; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, но не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы, в основном умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует

готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если показаны недостаточные знания теоретического материала, основных понятий излагаемой темы, не всегда с правильным и необходимым применением специальных терминов, понятий и категорий; анализ практического материала был нечёткий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие выставить оценку «удовлетворительно».