


**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления

  
профессор В. Г. Кудряков  
17 мая 2023 г.

**Рабочая программа производственной практики**

Практика по профилю профессиональной деятельности  
(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**  
**38.04.02 Менеджмент**

**Направленность**  
**«Менеджмент организации»**

**Уровень высшего образования**  
**магистратура**

**Форма обучения**  
**очная и заочная**

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа практики по профилю профессиональной деятельности разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 16.05.2023 № 5.

Председатель  
методической комиссии  
к.э.н., доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д.э.н., профессор



Е.И. Артемова

## **1 Цель практики по профилю профессиональной деятельности**

Целью практики по профилю профессиональной деятельности является: закрепление и углубление теоретической подготовки обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций организационно-управленческой деятельности, а также опыта самостоятельной деятельности по разработке стратегий развития организаций и их отдельных подразделений; руководству подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти; организации творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими, а также применения методов и механизмов управления организацией и развития бизнеса.

## **2 Задачи по профилю профессиональной деятельности практики**

Задачами практики по профилю профессиональной деятельности являются:

- овладение способностью разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами;
- формирование умений разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации;
- формирование способностей реализации методов управления конфликтами в организации с целью эффективной реализации систем процессного управления и планирования производства.
- формирование умений разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса

## **3 Вид практики, тип практики**

Вид практики – производственная, тип практики - *Практика по профилю профессиональной деятельности*

## **4 Способ проведения производственной (учебной) практики**

Способ проведения практики – стационарный, выездной.

## **5 Форма проведения практики**

Практика по профилю профессиональной деятельности проводится дискретно – путем выделения в календарном графике непрерывного периода времени в течение четырех недель.

Местом прохождения технологической практики могут выступать:

- организации любой организационно-правовой формы;
- органы государственного и муниципального управления;
- научные организации, связанные с решением управленческих проблем;
- образовательные организации высшего образования и организации дополнительного профессионального образования.

В период практики обучающиеся подчиняются всем правилам внутреннего распорядка и техники безопасности, установленными на месте прохождения практики.

Организация практики ориентирована на реализацию принципов продуктивного обучения, активное самообразование в процессе практической деятельности, достижение необходимых результатов индивидуальной учебной траектории.

## **6 Перечень планируемых результатов обучения при прохождении практики, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

В результате прохождения практики по профилю профессиональной деятельности обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/V-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей).

Трудовые действия:

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

Для замещения должностей высшей, главной и ведущей групп рекомендуется предъявлять требования к умениям:

- 1) руководить подчиненными, эффективно планировать работу и контролировать ее выполнение;
- 2) оперативно принимать и реализовывать управленческие решения;
- 3) вести деловые переговоры с представителями государственных органов, органов местного самоуправления;
- 4) соблюдать этику делового общения при взаимодействии с гражданами.

В результате прохождения практики формируются следующие компетенции:

ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами

ПК-1.1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации, планирует инновационные технологии работы с кадрами

ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных.

ПК-1.3 Умеет организовать систему стимулирования и мотивации деятельности сотрудников организации в условиях трансформации экономических отношений с учетом знания психологических аспектов деятельности руководителя и организации

ПК–2 Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации

ПК-2.1 Организует процесс внедрения системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации

ПК-2.2 Разрабатывает концепцию и осуществляет мониторинг системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации

ПК-2.3. Владеет методами управления конфликтами в организации с целью эффективной реализации систем процессного управления и планирования производства

ПК – 5 Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса

ПК-5.1 Владеет методикой оценки эффективности реализации управленческих решений

ПК-5.2 Умеет оценить влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса

ПК-5.3 Умеет разрабатывать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла на основе владения методиками планирования и прогнозирования деятельности организации

ПК 6 - Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов

ПК-6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка и предпринимательской среды

ПК-6.2 Предлагает программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов

ПК-6.3 Знает инструменты фискальной политики, используемые для государственной поддержки организаций, разрабатывает основные положения налоговой стратегии организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов тактического налогового планирования в современных условиях

## **7 Место производственной (учебной) практики в структуре ОПОП ВО**

Практика по профилю профессиональной деятельности является элементом обязательной части.

Практика проводится на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

## **8 Содержание производственной (учебной) практики**

Общая трудоемкость производственной практики составляет 108 часов, 3 зачетных единиц.

Форма контроля – зачет

Таблица 1 – Содержание и структура практики для очной формы обучения

№ п/п	Разделы (этапы) практики с указанием видов работ, связанных с	Содержание работы на практике, в часах (указываются те виды, которые осуществляются при прохождении практики)
-------	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<i>будущей профессиональной деятельностью</i> (на основе трудовых действий)	контактная аудиторная (выполнение заданий)	контактная внеаудиторная (инструктаж, консультации, защита отчета)	иные формы (выполнение производственных функций)	итого
1	Подготовительный, инструктаж	1	1	-	1
2	Выполнение индивидуального задания	4	4	-	4
3	Виды работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью	6	6	32	38
4	Изучение тематической литературы, материалов периодической печати и иных источников	5	5	32	37
5.	Исследование аналитической информации о деятельности организации	5	5	10	15
6	Подготовка и защита отчета	3	3	10	13
	Всего, час	24	24	84	108

Таблица 2 – Содержание и структура практики для заочной формы обучения

№ п/п	Разделы (этапы) практики с указанием видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью (на основе трудовых действий)	Содержание работы на практике, в часах (указываются те виды, которые осуществляются при прохождении практики)			
		контактная аудиторная (выполнение заданий)	Самостоятельная работа	контроль	итого
1	Подготовительный, инструктаж	1	1		2
2	Выполнение индивидуального задания	1	4		5
3	Виды работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью	-	20		20
4	Изучение тематической литературы, материалов периодической печати и иных источников	-	21		21
5.	Исследование аналитической информации о деятельности организации	-	20		20
6	Подготовка и защита отчета	10	30	-	40
	Всего, час	12	96	-	108

## 9 Требование к форме отчетности по практике. Промежуточная аттестация по итогам производственной (учебной) практики

*Форма отчетности определена методическими указаниями:*

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л.  
В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 21 с. - <https://edu.kubsau.ru/>

## 10 Фонд оценочных средств по производственной (учебной) практике

### 10.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами</b>	
2	Этика и социальная среда бизнеса
3	Теория организации и организационное поведение
3	Психология в управлении организацией
3	Психология межличностного взаимодействия
4	Производственный менеджмент
4	Кадровый менеджмент
4	Управление конфликтами в организации
4	<i>Практика по профилю профессиональной деятельности</i>
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК–2 Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации</b>	
4	Производственный менеджмент
4	Цифровизация управленческой деятельности организации
4	Управление конфликтами в организации
4	<i>Практика по профилю профессиональной деятельности</i>
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК – 5 Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса</b>	
2	Методики планирования и прогнозирования в организации
3	Оценка эффективности реализации управленческих решений
3	Макроэкономическая среда бизнеса
4	<i>Практика по профилю профессиональной деятельности</i>

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК 6 - Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов</b>	
3	Теория организации и организационное поведение
3	Оценка эффективности реализации управленческих решений
3	Макроэкономическая среда бизнеса
4	Налоговая стратегия организации
4	<i>Практика по профилю профессиональной деятельности</i>
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 10.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами					
ПК-1.1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениям и в организации, планирует инновационные технологии работы с кадрами	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами,	Вопросы для защиты отчета, кейс-задания
ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных,					

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетвори- тельно (минимальный не достигнут)	удовлетвори- тельно (минимальны й пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
мотивацион ных и стимулирую щих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненны х. ПК-1.3 Умеет организовать систему стимулирова ния и мотивации деятельност и сотрудников организации в условиях трансформац ии экономическ их отношений с учетом знания психологиче ских аспектов деятельност и руководител я и организации		некоторыми недочетами	базовые навыки при решении стандартных задач	Продемонст рированы навыки при решении нестандартн ых задач	
<b>ПК–2 Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации</b>					
ПК-2.1 Организует	Уровень знаний ниже	Минимально допустимый	Уровень знаний в	Уровень знаний в	Вопросы для защиты отчета, кейс-задания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетвори- тельно (минимальный не достигнут)	удовлетвори- тельно (минимальны й пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>процесс внедрения системы процессного управления в организации с учетом перспективн ых методов, моделей и механизмов организации и планировани я производств а в условиях цифровизаци и</p> <p>ПК-2.2 Разрабатыва ет концепцию и осуществляе т мониторинг системы процессного управления в организации с учетом перспективн ых методов, моделей и механизмов организации и планировани я производств а в условиях цифровизаци и</p> <p>ПК-2.3. Владеет</p>	<p>минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстри рованы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстри рованы базовые навыки</p>	<p>уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстр ированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>объеме, соответствую щем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстр ированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстри рованы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>объеме, соответству ющем программе подготовки, без ошибок. Продемонст рированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несуществен ными недочетами, Продемонст рированы навыки при решении нестандартн ых задач</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
методами управления конфликтам и в организации с целью эффективно й реализации систем процессного управления и планировани я производств а					
<b>ПК 6 - Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов</b>					
ПК-6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка и предпринимательской среды ПК-6.2 Предлагает программу мероприятий по	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Вопросы для защиты отчета, кейс-задания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетвори- тельно (минимальный не достигнут)	удовлетвори- тельно (минимальны й пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
привлечени ю государствен ной поддержки для адаптации организации к трансформац ионным преобразова ниям экономики и предприним ательской среды в условиях внешних вызовов ПК-6.3 Знает инструмент ы фискальной политики, используемы е для государствен ной поддержки организаций, разрабатыва ет основные положения налоговой стратегии организации, обосновывае т стратегическ ие решения по совершенств ованию процессов					

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетвори- тельно (минимальный не достигнут)	удовлетвори- тельно (минимальны й пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
тактического налогового планировани я в современны х условиях					

### **10.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Оценочные средства для проведения текущего контроля освоения дисциплины и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности: метод. указания по прохождению практики / сост. Л. В. Коваленко. – Краснодар: КубГАУ, 2021.

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (\зачета с оценкой)**

**3.1 Компетенция ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами**

**ПК-1.1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации, планирует инновационные технологии работы с кадрами**

#### ***3.1.1 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

#### ***3.1.2 Для промежуточного контроля***

##### ***Вопросы на защиту отчета:***

1. Каковы цели и задачи деятельности организации, в которой проходили практику?
2. На основании каких учредительных документов функционирует организация, которое являлось базой для прохождения практики?

3. Какие нормативно-правовые акты регулируют функционирование организации?

### **Кейс-задания**

Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней. На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствовать:

- А) сбытовую политику предприятия;
- Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

**ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных.**

### **3.1.3 Для текущего контроля**

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### **3.1.4 Для промежуточного контроля**

#### **Вопросы на защиту отчета:**

1. Какие задания были выполнены в ходе прохождения практики?
2. Какие знания, умения и навыки были приобретены и развиты в результате прохождения практики?
3. Каковы результаты проведенного финансового анализа организации?

### **Кейс-задание**

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

**ПК-1.3 Умеет организовать систему стимулирования и мотивации деятельности сотрудников организации в условиях трансформации экономических отношений с учетом знания психологических аспектов деятельности руководителя и организации**

***3.1.5 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

***3.1.6 Для промежуточного контроля***

***Вопросы на защиту отчета:***

1. Какие сильные и слабые стороны были выявлены в результате проведенного анализа управленческой деятельности организации?
2. Какими методами исследования пользовались при подготовке отчета о практике?
3. Охарактеризуйте структуру и органы управления организации(учреждения, предприятия), на базе которого осуществлялась практика?

***Кейс-задание***

Вы – руководитель отдела Х.

В штате Вашего отдела работает сотрудник-«звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

**3.2 ПК–2 Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации**

**ПК-2.1 Организует процесс внедрения системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации**

***3.2.1 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

***3.2.2 Для промежуточного контроля***

***Вопросы на защиту отчета:***

1. В чем суть методики формирования функциональной модели предприятия?
2. Какова процессная модель производственного предприятия?

### 3. Что такое бизнес – реинжиниринг?

#### **Кейс-задания**

К Вам за консультацией обратился менеджер крупной компании со следующей проблемой: у них есть два очень ценных и важных сотрудника – А и В, но каждый из них обладает некоторыми чертами характера, явно не способствующими эффективной работе. Предложите свои варианты действий руководства в отношении этих сотрудников:

А) сложный и жесткий характер, склочник (часто без повода ссорится), сплетник, интриган и грубиян, ненавидит подчиняться, стремится к лидерству, работает в основном за вознаграждение (ключевой мотив), инициативен, ожесточенно отстаивает свое мнение, отношение сотрудников к нему двойственное - его за все за это не любят в коллективе, но уважают за внутреннюю силу и проливной характер. Что делать?

Б) человек добрый, мягкий, хороший исполнитель, не склонен проявлять свое мнение и личную инициативу, сотрудники часто «за глаза» называют его «тряпкой» и «мямлей», т.к. он легко поддается влиянию даже своих подчиненных, отношение со стороны команды двойственное – его не уважают за слабый характер, но инстинктивно тянутся к нему за его отзывчивостью и душевную доброту. Что делать?

### **ПК-2.2 Разрабатывает концепцию и осуществляет мониторинг системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации**

#### **3.2.1 Для текущего контроля**

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

#### **3.2.2 Для промежуточного контроля**

##### **Вопросы на защиту отчета:**

1. Назовите классификацию видов организационных структур управления и их характеристика.
2. Каковы факторы влияния на вид организационной структуры управления?
3. Охарактеризуйте основные типы организационной структуры управления.

#### **Кейс-задания**

##### **Задание 1.**

Вы начальник отдела продаж. В вашем подчинении 5 менеджеров по продажам. Один из них, очень активный, общительный, эрудированный молодой человек за последние две недели сделал 75 звонков, при норме результативных холодных звонков 10 в день, ни один из которых не закончился сделкой. У данного сотрудника есть 1 заказ с входящего звонка. Вы пригласили его на встречу с целью обсудить его результаты. В ходе беседы сотрудник объяснил, что он выбирал тех клиентов, которым, на его взгляд, «...это действительно может быть интересно...», для того чтобы не тратить время впустую. По словам сотрудника, даже у таких клиентов трудно преодолеть возражения типа: «мы уже работаем с другими компаниями» или «нам это не интересно». Сотрудник объясняет маленькое количество звонков тем, что он тратит много времени на презентацию своей компании, чтобы хоть как-то заинтересовать клиента. И «...в итоге...» ему удалось всем

выслано общее коммерческое предложение. В дальнейшем сотрудник планирует «...перезванивать им позже...».

Задание:

Вам необходимо разработать комплекс мер для увеличения конверсии холодных звонков сотрудника отдела продаж

**ПК-2.3. Владеет методами управления конфликтами в организации с целью эффективной реализации систем процессного управления и планирования производства**

### ***3.2.1 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### ***3.2.2 Для промежуточного контроля***

***Вопросы на защиту отчета:***

1. Каковы принципы формирования организационных систем управления?
2. Охарактеризуйте методику проектирования ОСУ.
3. В чем суть концепции развития предприятия на основе его способности самоорганизации?

### ***Кейс-задания***

#### **Задание 1**

Ситуация: В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания:

1. Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
3. Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

**3.3 ПК–5 Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла,**

**оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса**

**ПК-5.1 Владеет методикой оценки эффективности реализации управленческих решений**

### ***3.3.1 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### ***3.3.2 Для промежуточного контроля***

#### **Задание 1.**

Ситуация: Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела: получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования; подготавливаете список сотрудников на обучение, повышение квалификации по заявкам управляющих подразделений; вносите данные и передаете заявку руководителю. Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней. Через два дня руководитель предложил следующие условия: по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста; распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой; оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

Вопросы и задания:

1. Оцените предложение менеджера по каждому пункту.
  2. Какие условия хотели бы изменить?
- Предложите свой вариант решения.

**ПК-5.2 Умеет оценить влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса**

### ***3.3.3 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### ***3.3.4 Для промежуточного контроля***

#### **Задание 1.**

Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб.

Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

**ПК-5.3 Умеет разрабатывать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла на основе владения методиками планирования и прогнозирования деятельности организации**

### ***3.3.5 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### ***3.3.5 Для промежуточного контроля***

#### **Задание 1**

Задание 1 Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б – использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

**Компетенция ПК 6 - Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов**

**ПК-6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка и предпринимательской среды**

### ***3.4.1 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### ***3.4.2 Для промежуточного контроля***

#### ***Вопросы на защиту отчета:***

1. Каковы ключевые компетенции предприятия?
2. Назовите показатели эффективности использования оборотных средств организации.
3. Каков прогноз платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

#### ***Кейс-задания***

**Задание 1.** Получение кредитного рейтинга международного рейтингового агентства

Ситуация

ОАО «Атомэнергопром» было учреждено в 2007 году в целях максимально эффективной реализации программы строительства АЭС в России и продвижения российских высоких технологий на зарубежные рынки. Это произошло в результате предпринимаемых руководством Российской Федерации масштабных действий по реформированию атомной отрасли и интеграции всех предприятий, объединяющих гражданскую часть атомной отрасли России (далее «атомный энергопромышленный комплекс» или «АЭПК») в единое целое. Необходимость реформирования была обусловлена сложностью в управлении и функционировании огромного количества хозяйствующих субъектов АЭПК, действующих в разных областях и организационно-правовых формах: ФГУПы (обогащение, генерация, инжиниринг) и АО (добыча урана, фабрикация, частично машиностроение), что существенно затрудняло создание интегрированной структуры, а также не способствовало в условиях рыночной экономики решению задач привлечения инвестиций для выполнения программ развития.

Создание ОАО «Атомэнергопром» позволяет России сохранять и развивать рыночную позицию, основой для которой служит опыт, накопленный по всему спектру технологий ядерно-топливного цикла, а ключевая информация по компании приведена в конце документа, а также размещена на сайте [www.atomenergoprom.ru](http://www.atomenergoprom.ru).

Для реализации программы строительства АЭС, развития технологий, модернизации производственных мощностей Постановлением Правительства РФ в 2008 году была утверждена Программа деятельности Госкорпорации «Росатом» на долгосрочный период (2009-2015), которая заменила собой действие ФЦП «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 гг. и на перспективу до 2015 года». В рамках Программы деятельности запланирован общий объем инвестиций 2,08 трлн. рублей, около 40% будет профинансировано за счет госфинансирования, остальное непосредственно предприятиями АЭПК, в том числе и за счет заемного финансирования.

Результатом кризиса осени 2008 года стали существенные препятствия для привлечения заемного банковского финансирования на приемлемых для атомной отрасли условиях (учитывая значимость АЭПК для экономики и социальной жизни страны), что вкупе с проводимой централизацией управления ликвидностью на уровне корпоративного центра, а также проводимой Госкорпорацией «Росатом» программой повышения информационной прозрачности создало предпосылки для привлечения заемных средств с рынка в форме выпуска облигационного займа (в сентябре 2009 года было принято решение о выпуске облигаций на 195 млрд. рублей).

При этом достижение оптимальных условий заимствований возможно, в случае, если облигации ОАО «Атомэнергопром» будут внесены в ломбардный список ЦБ РФ. Условием для внесения является наличие кредитного рейтинга на уровне не ниже BB (S&P/Fitch) или BA (Moody's), оптимальные условия с точки зрения дисконта могут быть получены в случае присвоения рейтинга инвестиционной категории.

Ключевой задачей было получение кредитного рейтинга на уровне не ниже инвестиционного (BBB- по шкале S&P).

Ограничения, в которых находилась компания:

Внешние:

1.1. Общий негативный фон в отношении рейтинговых агентств, связанный как со скандалами в отношении присвоения рейтингов (в частности по ипотечным бумагам и т.д.), так и в отношении снижения рейтингов для Российской Федерации и российских компаний;

1.2. Последние присвоенные рейтинги для госкомпаний были не очень высокими.

1.3. Пересмотр методологии присвоения рейтингов российским компаниям с госучастием (в том числе из-за дефолта ФЛК).

1.4. Отсутствие публичной истории, в том числе кредитной у ОАО «Атомэнергопром» (нет ценных бумаг в обращении, кредиты не привлекались).

1.5. Наличием кредитных рейтингов у иностранных конкурентов, в рейтинговых отчетах которых занижалась рыночная доля по ряду сегментов:

обогащение, запасы и т.д.

Внутренние:

2.1. Отсутствие отчетности по МСФО.

2.2. Формирующаяся корпоративная структура на протяжении последнего отчетного периода - 2008 года, что нашло свое отражение в сводной бухгалтерской отчетности по РСБУ, которая была подготовлена с учетом дат вхождения.

2.3. Наличие ограничений на предоставление информации по деятельности предприятий.

2.4. Реализация проекта по получению кредитного рейтинга, одновременно с выполнением текущих функций.

2.5. Необходимость получения рейтинга в срок до регистрации выпуска облигаций.

Задача

Получение кредитного рейтинга международного рейтингового агентства на уровне не ниже инвестиционного.

Решение 1. Данный проект реализовывался с применением практик управления проектами, которые широко внедряются в отрасли. В частности, поскольку, существовали временные ограничения, связанные с выпуском облигационного займа, план-график по проекту был сформирован таким образом, чтобы результат (присвоенный рейтинг) был получен не позднее, чем за три недели до предполагаемой даты регистрации выпуска, чтобы в случае смещения сроков иметь некоторый временной лаг.

Старт проекта был дан с подписанием договора (начало августа 2009) –окончание было намечено на последнюю неделю сентября. Т.е. проект должен был быть осуществлен в течение 2-х месяцев, учитывая время необходимое для подготовки рейтинговым агентством своего отчета, и проведения комитета по присвоению рейтинга. В рамках проекта была сформирована команда, четко распределены выполняемые работы, определены результаты, контрольные точки и критерии успешности проекта. Назначен сотрудник, ответственный за взаимодействие с рейтинговым агентством. На еженедельной основе представлялся отчет по проекту в материнскую компанию, в рамках которого на временной оси показывался прогресс в выполнении проекта, достигнутые результаты, предполагаемые результаты на следующую неделю, предполагаемые риски (с ранжированием по уровню) и меры по их парированию, а также возникающие проблемы и действия по их решению.

Проект реализовывался собственными силами компании, с опорой на профильное подразделение (включая подготовку финансовой модели, презентаций, ответов на запросы агентства и другой документации).

Отсутствие привлеченного консультанта было обусловлено как сжатыми сроками в реализации проекта, так и стоимостью услуг по rating advisory, которые обычно превышают стоимость первоначального присвоения рейтинга, а также сложностью структуры отрасли. По мнению компании, консультанту бы потребовалось не менее 3-х месяцев для формирования собственного понимания отрасли и порядка месяца на подготовку соответствующей PMBoK - Project Management Body of Knowledge, стандарт по управлению проектами, существующий уже в четвертой редакции (от 31.12.2008г.).

Дополнительным фактом, было желание изначально выстраивать прозрачные и понятные отношения с рейтинговым агентством, которое также оценивает и менеджмент компании, и готовность компании к прохождению рейтингового процесса. Наличие посредников могло привести к некоторым негативным моментам в восприятии, в части ограничений при предоставлении информации, что противоречит политике повышения прозрачности деятельности, реализуемой в отрасли.

Поскольку проект осуществлялся одновременно с подготовкой облигационного займа, то сбор информации в подразделениях общества (бухгалтерия, юристы, бизнес-

направления и т.д.) и по дочерним обществам был синхронизирован и организован один раз (четко определены области, по которым необходимо было предоставить информацию), что снизило нагрузку на систему. Были также использованы материалы подготовленные для инвестфорума в рамках выставки Атомэкспо-2009, прошедшей в конце мая и на которой ключевые предприятия делали презентации для представителей инвестиционного сообщества. Кроме того, были подготовлены презентация и обоснование - зачем необходимо получение кредитного рейтинга, которые представлялись всем заинтересованным лицам. Была проведена также и огромная разъяснительная работа в «рабочем формате» при взаимодействии с сотрудниками других подразделений для формирования понимания целей и результатов данной работы.

3. Фактически в рамках рейтингового процесса необходимо было продемонстрировать аналитикам, что компания имеет:

- 1) устойчивые бизнес-перспективы;
- 2) приемлемый уровень долга, который будет и дальше находиться в понятных пределах;
- 3) высокую вероятность государственной поддержки.

Поскольку ОАО «Атомэнергпром» является холдинговой компанией и не ведет операционной деятельности, проводился анализ деятельности крупнейших субхолдингов по направлениям: добыча урана; конверсия и обогащение урана; фабрикация топлива; инжиниринг; машиностроение; генерация электроэнергии. При этом данные субхолдинги не имеют кредитных рейтингов и не имеют публичной кредитной истории. Также был проведен анализ перспектив развития непосредственно самого ОАО «Атомэнергпром», которому планировалось присвоить рейтинг и возможных мер поддержки со стороны Российской Федерации, в том числе и через Госкорпорацию «Росатом».

В рамках рейтингового процесса были проведены рейтинговые встречи с руководством Госкорпорации «Росатом» и ОАО «Атомэнергпром», а также с менеджментом ряда предприятий, что позволило сформировать целостное представление у рейтинговых аналитиков как о текущем состоянии отрасли, так и её перспективах.

Дополнительные моменты, которые необходимо было решить в рамках процесса присвоения рейтинга: На текущий момент ОАО «Атомэнергпром» владеет акциями 71 организации, которые в свою очередь также имеют дочерние и зависимые общества (общее количество превышает 200 организаций).

1. В связи с тем, что атомная отрасль не была представлена в качестве публичного заемщика, то информация в инвестиционном сообществе существовала в отрывочной форме (что подтвердило проведенное в мае 2009 г. perception study и форум в рамках Атомэкспо-2009) и обусловлена, скорее всего, личным восприятием новостей СМИ. Отчеты аналитиков и специализированные СМИ обычно редко содержат информацию по атомной энергетике. Для примера: тот факт, что ОАО «Концерн Росэнергоатом» больше всех производит электроэнергии в России (16%), а Техснабэкспорт занимает 45% мирового рынка обогащения – не является широкоизвестным. Плюс иностранные конкуренты (Areva, Urenco, USEC и пр.) не всегда корректно указывают долю российских предприятий на мировом ядерном рынке, что успело найти отражение в рейтинговых отчетах по данным компаниям.

Необходимо было, при взаимодействии с рейтинговым агентством, как сформировать верное представление о конкурентных преимуществах российской атомной отрасли, технологической цепочке (атомная энергетика является одной из самых высокотехнологичных, и, следовательно, самых сложных), так и обосновать корректные рыночные доли (что нашло отражение в рейтинговом отчете) и перспективы.

2. В связи с отсутствием отчетности по МСФО необходимо было предоставить и обосновать данные для проведения соответствующих корректировок РСБУ (для приближения отчетности к МСФО). При этом необходимо было иметь ввиду, что сводная бухгалтерская отчетность по РСБУ формируется с учетом дат вхождения предприятий в

ОАО «Атомэнергопром» (Концерн Росэнергоатом был внесен в ноябре 2008 года, соответственно его данные были использованы только за декабрь месяц), что обусловило также подготовку проформы отчетности по РСБУ без учета дат вхождения (как если бы все предприятия входили на 01.01).

## **ПК-6.2 Предлагает программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов**

### ***3.4.3 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### ***3.4.4 Для промежуточного контроля***

#### ***Вопросы на защиту отчета:***

1. Каковы состав и структура активов организации?
2. Какие проблемы управления организацией были выявлены?
3. Какие предложены мероприятия по совершенствованию системы управления организацией или её структурным подразделением?

#### ***Кейс-задания***

Заказчик осуществил закупку, предметом которой являлась поставка продуктов питания, путем проведения совместного конкурса с ограниченным участием. По условиям документации проводимая процедура являлась совместным конкурсом на поставку пищевых продуктов, где заказчиками выступали учреждения социального обслуживания. Начальная (максимальная) стоимость контракта составляла 6 270 489 руб. Наибольшая начальная (максимальная) цена контракта среди всех заказчиков составляла 70359 руб. В КД установлено требование о наличии опыта исполнения контракта, стоимость которого должна составлять не менее 20% НМЦК. При проведении предквалификационного отбора заказчик принял решение о признании участника № 1 несоответствующим единым требованиям на основании того, что данный участник закупки являлся индивидуальным предпринимателем. Участник № 2 в составе заявки представил копию контракта на сумму 50444 руб. Заказчик в процессе ПКО отклонил заявку участника № 2 на основании того, что сумма представленного контракта составляет менее 20% НМЦК, и принял решение о несоответствии участника № 2 дополнительным требованиям.

#### ***Вопросы по кейсу***

1. Вправе ли заказчик установить дополнительное требование к участникам закупки о наличии опыта исполнения контракта, стоимость которого должна составлять не менее 20% НМЦК?
2. На основании какого правового акта заказчик установил требование о наличии опыта исполнения контракта, стоимость которого должна составлять не менее 20% НМЦК?
3. Является ли законным решение заказчика о признании участника № 1 несоответствующим единым требованиям на основании того, что участник закупки являлся индивидуальным предпринимателем?
4. Каким правовым актом регламентируется порядок проведения совместных закупок?

5. Каким образом определяется НМЦК и обоснование такой цены при проведении совместной закупки?
6. Каковы особенности заключения контрактов при проведении совместной закупки?
7. Правильными ли были действия заказчика при расчете соотношения предельного значения дополнительного требования и НМЦК совместной закупки?

**ПК-6.3 Знает инструменты фискальной политики, используемые для государственной поддержки организаций, разрабатывает основные положения налоговой стратегии организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов тактического налогового планирования в современных условиях**

### ***3.4.5 Для текущего контроля***

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 21 с.

### ***3.6.2 Для промежуточного контроля***

#### ***Вопросы на защиту отчета:***

1. Охарактеризуйте разработанный стратегический план по повышению устойчивости финансового состояния организации.
2. Какова стратегия управления персоналом предприятия?
3. Охарактеризуйте основные нормативно-правовые документы в сфере управления персоналом.
4. Какие типы трудовых конфликтов характерны для организации?

#### ***Кейс-задания***

Ситуация:

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

## 10.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценки знаний, умений и навыков характеризующих этапы формирования компетенций

Оценочные средства для проведения текущего контроля прохождения практики и формирования компетенций представлены в виде комплекта методических материалов для проведения контактной и самостоятельной работы с обучающимися:

Практика по профилю профессиональной деятельности : метод. указания / сост. Л. В. Коваленко – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 21 с. - <https://edu.kubsau.ru/>

### Критерии оценивания результатов обучения по результатам прохождения практики

Результаты выполнения и защиты отчета по производственной практике (учебной практике, научно-исследовательской работе) оцениваются «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», или «зачтено», «не зачтено» и заносятся в зачетную книжку обучающегося, протокол защиты отчета, ведомость.

Наименование оценочного средства	Критерии оценивания компетенций (результатов)	Оценка	Критерии оценивания
Отчёт по практике (научно-исследовательской работе)	– соответствие структуры и содержания разделов отчета по практике заданию, требованиям и методическим рекомендациям; – степень раскрытия сущности вопросов, качество представленных аналитических материалов, характеризующих объект исследования – соблюдение требований к оформлению – грамотность	«отлично» (зачтено)	Оценку «отлично» или «зачтено» заслуживает обучающийся, который выполнил весь намеченный объем работы в срок и на высоком уровне в соответствии с программой практики, проявил самостоятельность, творческий подход и соответствующую профессиональную подготовку, показал владение теоретическими знаниями и практическими навыками проведения аналитического исследования, умение работать с аналитической информацией, и системно оценивать представленную в них информацию, а также умение делать выводы и аргументировать собственную позицию; требования к оформлению полностью соблюдены.
		«хорошо» (зачтено)	Оценку «хорошо» или «зачтено» заслуживает обучающийся, который полностью выполнил намеченную на период практики программу,

Наименование оценочного средства	Критерии оценивания компетенций (результатов)	Оценка	Критерии оценивания
	речи и правильность использования профессионально й терминологии во время защиты отчета – полнота, точность, аргументированн ость ответов во время защиты отчета		однако допустил незначительные просчеты методического характера при общем хорошем уровне профессиональной подготовки, недостаточно полно представил аналитические материалы исследования, сформулировал предложения по решению выявленных в процессе практики проблем, составляющих сферу научных интересов обучающегося; имеются упущения в оформлении отчета.
		«удовлетвор ительно» (зачтено)	Оценку «удовлетворительно» или «зачтено» заслуживает обучающийся при частичном выполнении намеченной на период практики программы, если он допустил просчеты или ошибки методического характера, а представленный им информационный материал не позволяет в полной мере сформировать аналитическую базу исследования и требует соответствующей дополнительной обработки и систематизации; имеются существенные отступления от требований к оформлению отчета.
		«неудовлетв орительно» (не зачтено)	Оценки «неудовлетворительно» или «не зачтено» заслуживает обучающийся, не выполнивший программу практики и представивший отчет, выполненный на крайне низком уровне; требования к оформлению отчета не соблюдены.

## 11 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная учебная литература

1. Баранов, В. В. Исследование систем управления : учебное пособие / В. В. Баранов, А. В. Зайцев, С. Н. Соколов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 216 с. —

ISBN 978-5-9614-2281-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93054.html>.

2. Краснова, О. В. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / О. В. Краснова. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 108 с. — ISBN 978-5-7433-3376-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108702.html>.

3. Риск-менеджмент : учебное пособие / С. С. Габдулин, В. А. Коленова, М. В. Гаврилюк [и др.] ; под редакцией Л. П. Дашкова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 322 с. — ISBN 978-5-394-04822-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120758.html>.

#### **Дополнительная учебная литература**

1. Кнышова, Е. Н. Экономика организации : учебник / Е. Н. Кнышова, Е. Е. Панфилова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 335 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0696-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1197275>.

2. Маевская, Е. Б. Экономика организации : учебник / Е.Б. Маевская. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 351 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/19026](http://www.dx.doi.org/10.12737/19026). - ISBN 978-5-16-012088-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224009>.

3. Менеджмент: практико-ориентированный подход : учебник / Ю. А. Романова, О. А. Аничкина, Д. И. Воробьев [и др.] ; под редакцией Ю. А. Романовой. — Москва : Дашков и К, 2021. — 410 с. — ISBN 978-5-394-04436-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120725.html>.

## **12 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

#### **Перечень ЭБС**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Ссылка</b>
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

#### **Перечень интернет сайтов:**

- <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал;  
- Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>  
- Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) [ресурс]: Режим доступа: <http://elibrary.ru>

## **13 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по практике, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет";
  - фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
  - организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
  - контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.
- Перечень лицензионного ПО**

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

**Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## 14 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
	Практика по профилю профессиональной деятельности	Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		<p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м; помещение для самостоятельной работы.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.);</p> <p>доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### 13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории	Форма контроля и оценки результатов обучения
-----------	----------------------------------------------

студентов с ОВЗ и инвалидностью	
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li> </ul> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li> </ul> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> </ul> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой

помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскпечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ,

групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата  
(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности  
передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

**Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие,  
позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные

звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимнообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

**(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

### **Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов**

Наименование помещений	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа.
<b>Учебные аудитории для проведения учебных занятий</b>		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	
	Рабочее место №3:	
<b>Помещения для самостоятельной работы</b>		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	