

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

**ЗЕМЛЕУСТРОИТЕЛЬНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ:**

Декан землеустроительного  
факультета

доцент К.А. Белокур

«24» апреля 2023



**Рабочая программа дисциплины**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здравья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональ-  
ным образовательным программам высшего образования)

Направление подготовки  
**21. 03. 02 Землеустройство и кадастры**

Направленность подготовки  
**Землеустройство и кадастры**

Уровень высшего образования  
**Бакалавриат**

Формы обучения  
**Очная, заочная**

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 21.03.02 «Землеустройство и кадастры», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12.08.2020 г № 978 и зарегистрированного в Минюсте РФ 25.08.2020 г. рег. № 59429.

Автор: старший преподаватель



Н.Н. Серая

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.04.2023 г., протокол № 11.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии землестроительного факультета от 24.04.2023 года Протокол № 8.

Председатель методической  
комиссии канд. с.-х. наук,  
доцент ВАК, доцент



С.К. Пшидаток

Руководитель основной профессио-  
нальной образовательной программы  
канд. с.-х. наук, доцент ВАК, доцент



С.К. Пшидаток

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование комплекса знаний по теоретическим и практическим основам управления современной организацией в условиях глобального экономического спада, и практическим навыкам разработки и принятия оптимальных управленческих решений в интересах удовлетворения социально-экономических потребностей общества.

### **Задачи:**

- сформировать практические основы понятия и сущности менеджмента организации в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- научить обучающихся управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;
- сформировать у обучающихся знание процесса осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- обеспечить обучающихся навыками владения инструментами профессиональной деятельности, используя знания в области землеустройства и кадастров.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения АОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

**УК-2** Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

**УК-3** Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

**УК-6** Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

1. Профессиональный стандарт **10.001 Специалист в сфере кадастрового учета**

ОТФ: Ведение и развитие пространственных данных государственного кадастра недвижимости (А/6).

ТФ: Внесение в государственный кадастр недвижимости (ГКН) картографических и геодезических основ государственного кадастра недвижимости (А/01.6);

ТФ: Осуществление кадастрового деления территории Российской Федерации (А/02.6);

ТФ: Проведение работ по внесению в ГКН сведений о прохождении государственной границы Российской Федерации, границах объектов землеустройства, зонах с особыми условиями использования территории, территориях объектов культурного наследия, включенных в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, об особых экономических зонах (А/03.6).

ОТФ: Осуществление государственного кадастрового учета недвижимого имущества (В/6).

ТФ: Прием документов для оказания государственных услуг в сфере государственного кадастрового учета и государственной регистрации прав (В/01.6);

ТФ: Ведение государственного кадастра недвижимости с использованием автоматизированной информационной системы (В/02.6);

ТФ: Предоставление сведений, внесенных в государственный кадастр недвижимости и в Единый государственный реестр прав на недвижимое имущество и сделок с ним (ЕГРП) (В/03.6);

ТФ: Определение кадастровой стоимости объектов недвижимости (В/04.6).

ОТФ: Информационное обеспечение в сфере кадастрового учета (С/6).

ТФ: Консультирование (в том числе телефонное) физических и юридических лиц в сфере государственного кадастрового учета и государственной регистрации прав (С/01.6);

ТФ: Ведение информационного и межведомственного взаимодействия органа кадастрового учета с органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления (С/02.6);

## 2. Профессиональный стандарт **10.009 Землеустроитель**

ОТФ: Разработка землестроительной документации (В/6)

ТФ: Описание местоположения и (или) установление на местности границ объектов землеустройства (В/01.6);

ТФ: Проведение природно-сельскохозяйственного районирования земель и зонирование территорий объектов землеустройства (В/02.6);

ТФ: Разработка предложений по планированию рационального использования земель и их охране (В/03.6);

ТФ: Разработка проектной землестроительной документации (В/04.6).

## 3. Профессиональный стандарт **10.012 Специалист по определению кадастровой стоимости**

ОТФ: Сопровождение деятельности по определению кадастровой стоимости объектов недвижимости (В/6)

ТФ: Прием и регистрация обращений, связанных с определением кадастровой стоимости объектов недвижимости, направление ответов на обращения (В/01.6);

ТФ: Рассмотрение обращений о предоставлении разъяснений, связанных с определением кадастровой стоимости объектов недвижимости (В/02.6).

ОТФ: Анализ рынка недвижимости, проведение оценочного зонирования (С/6).

ТФ: Анализ рынка недвижимости, в том числе информации, не относящейся непосредственно к объектам недвижимости (С/01.6);

ТФ: Проведение оценочного зонирования с определением состава ценообразующих факторов (С/02.6).

ОТФ: Разработка картографических материалов для определения кадастровой стоимости объектов недвижимости (Д/6).

ТФ: Разработка цифровых тематических карт (схем) (Д/01.6);

ТФ: Отображение данных на цифровых тематических картах (схемах) (Д/02.6).

#### 4. Профессиональный стандарт *10.002 Специалист в области инженерно-геодезических изысканий*

ОТФ: Управление инженерно-геодезическими работами (В/6)

ТФ: Планирование отдельных видов инженерно-геодезических работ (В/01.6);

ТФ: Руководство полевыми и камеральными инженерно-геодезическими работами (В/02.6);

ТФ: Подготовка разделов технического отчета о выполненных инженерно-геодезических работах (В/03.6).

### **3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО**

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательным дисциплинам базовой части блока Б1.О АОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 21.03.02 «Землеустройство и кадастры».

## 4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)

| Виды учебной работы                   | Объем, часов |         |
|---------------------------------------|--------------|---------|
|                                       | Очная        | Заочная |
| <b>Контактная работа</b>              | 57           | 11      |
| в том числе:                          |              |         |
| — аудиторная по видам учебных занятий | 56           | 10      |
| — лекции                              | 30           | 4       |
| — практические                        | 26           | 6       |
| — внеаудиторная                       | 1            | 1       |
| — зачет                               | 3            | 3       |
| — экзамен                             | -            | -       |
| — защита курсовых работ (проектов)    | -            | -       |
| <b>Самостоятельная работа</b>         | 51           | 93      |
| в том числе:                          |              |         |
| - курсовая работа (проект)            | -            | -       |
| - прочие виды самостоятельной работы  | -            | 4       |
| <b>Итого по дисциплине</b>            | 108/3        | 108/3   |

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается: в очной форме: 4 курс, 7 семестр,

в заочной форме: 4 курс, 8 семестр.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                               |                               |                                     |
|--------------|---|----------------------------|---------|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
|              |   |                            |         | Лекции   | Практи-<br>чес-кие<br>занятия | Лабора-<br>тор-ные<br>занятия | Само-<br>стоя-<br>тельная<br>работа |
| 1            | Предмет, сущность и содержание дисциплины «Теория управления (менеджмент)»<br>1. Сущность и функции управления социально-экономическими процессами<br>2. Управление и менеджмент. Новая модель управ- | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6     | 7       | 4  | 3                             | -                             | 6                                   |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                               |                               |                                     |
|--------------|---------------------------|----------------------------|---------|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
|              |                           |                            |         | Лекции   | Практи-<br>чес-кие<br>занятия | Лабора-<br>тор-ные<br>занятия | Само-<br>стоя-<br>тельная<br>работа |

|   |  |                        |  |   |   |   |        |
|---|--|------------------------|--|---|---|---|--------|
|   | ления<br>3. Тенденции развития со-<br>временного управления  |                        |  |   |   |   |        |
| 2 | Эволюция управленческой мысли<br>1. Школа научного управле-<br>ния: основные идеи, пред-<br>ставители<br>2. Классическая (админи-<br>стративная) школа управле-<br>ния основные идеи, пред-<br>ставители<br>3. Школа человеческих от-<br>ношений и поведенческих<br>наук основные идеи, пред-<br>ставители                                 | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 4 | 3 | -<br>6 |
| 3 | Функции управления<br>1. Понятие «цикл менедж-<br>мента», планирование<br>2. Организация как функция<br>менеджмента<br>3. Мотивация<br>4. Контроль и контроллинг   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 4 | 3 | -<br>6 |
| 4 | Методология и методы<br>управления<br>1. Понятие методов управ-<br>ления<br>2. Классификация методов<br>управления<br>3. Методы различных наук в<br>управлении   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 4 | 3 | -<br>5 |
| 5 | Внутренняя и внешняя среда<br>управления<br>1. Организация как открытая<br>система<br>2. Внешняя среда предпред-<br>приятия: сущность, структура,<br>механизм воздействия на<br>организацию<br>3. SWOT-анализ как метод<br>учёта воздействия факторов<br>внешней и внутренней сре-<br>ды; сущность, методика<br>проведения, преимущества и | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 4 | 4 | -<br>5 |

| №<br>п/<br>п | Тема.<br>Основные вопросы | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                               |                               |                                     |
|--------------|---------------------------|----------------------------|---------|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
|              |                           |                            |         | Лекции   | Практи-<br>чес-кие<br>занятия | Лабора-<br>тор-ные<br>занятия | Само-<br>стоя-<br>тельная<br>работа |

|   |  |                        |  |   |   |   |        |
|---|--|------------------------|--|---|---|---|--------|
|   | недостатки   |                        |  |   |   |   |        |
| 6 | Организационные структуры управления<br>1. Сущность и назначение организационных структур управления<br>2. Принципиальные положения построения организационных структур<br>3. Основные виды организационных структур управления                    | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 4 | 4 | -<br>5 |
| 7 | Мотивация и стимулирование в управлении<br>1. Мотивация: сущность и составляющие её элементы<br>2. Мотивационный процесс: сущность и основные элементы<br>3. Стимулирование: сущность, требования принципы   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 2 | 2 | -<br>5 |
| 8 | Управление конфликтами<br>1. Конфликты в организации: сущность и основные типы<br>2. Причины возникновения конфликтов. Уровни конфликта в организации<br>3. Основные методы управления конфликтами   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 2 | 2 | -<br>6 |
| 9 | Управление нововведениями<br>1. Сущность инновационного менеджмента<br>2. Управленческие инновации в административно-управленческой деятельности<br>3. Принципы организации управленческих инноваций. Методы организации управленческих инноваций. | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 |  | 7 | 2 | 2 | -<br>7 |

|       |    |    |   |    |
|-------|----|----|---|----|
| Итого | 30 | 26 | - | 51 |
|-------|----|----|---|----|

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

| №<br>п/<br>п | Наименование темы<br>с указанием основных<br>вопросов | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                              |                              |                                |
|--------------|---|----------------------------|---------|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|              |   |                            |         | Лекции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Лабора-<br>торные<br>занятия | Самосто-<br>ятельная<br>работа |

|   |   |                        |    |   |   |   |    |
|---|---|------------------------|----|---|---|---|----|
| 1 | <p>Предмет, сущность и содержание дисциплины «Теория управления (менеджмент)»</p> <p>1. Сущность и функции управления социально-экономическими процессами</p> <p>2. Управление и менеджмент. Новая модель управления</p> <p>3. Тенденции развития современного управления</p>           | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 8  | - | 1 | - | 10 |
| 2 | <p>Эволюция управленческой мысли</p> <p>1. Школа научного управления: основные идеи, представители</p> <p>2. Классическая (административная) школа управления основные идеи, представители</p> <p>3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук основные идеи, представители</p> | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 78 | 1 | - | - | 10 |
| 3 | <p>Функции управления</p> <p>1. Понятие «цикл менеджмента», планирование</p> <p>2. Организация как функция менеджмента</p> <p>3. Мотивация</p> <p>4. Контроль и контроллинг</p>   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 8  | - | 1 | - | 12 |
| 4 | <p>Методология и методы управления</p> <p>1. Понятие методов управления</p> <p>2. Классификация методов управления</p> <p>3. Методы различных наук в управлении</p>   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 8  | 1 | - | - | 10 |

| №<br>п/<br>п | Наименование темы<br>с указанием основных<br>вопросов | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                              |                              |                                |
|--------------|---|----------------------------|---------|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|              |   |                            |         | Лекции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Лабора-<br>торные<br>занятия | Самосто-<br>ятельная<br>работа |

|   |  |                        |   |   |   |   |    |
|---|--|------------------------|---|---|---|---|----|
| 5 | Внутренняя и внешняя среда управления<br>1. Организация как открытая система<br>2. Внешняя среда предприятия: сущность, структура, механизм воздействия на организацию<br>3. SWOT-анализ как метод учёта воздействия факторов внешней и внутренней среды; сущность, методика проведения, преимущества и недостатки | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 8 | - | 1 | - | 10 |
| 6 | Организационные структуры управления<br>1. Сущность и назначение организационных структур управления<br>2. Принципиальные положения построения организационных структур<br>3. Основные виды организационных структур управления  | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 8 | 1 | - | - | 9  |
| 7 | Мотивация и стимулирование в управлении<br>1. Мотивация: сущность и составляющие её элементы<br>2. Мотивационный процесс: сущность и основные элементы<br>3. Стимулирование: сущность, требования принципы   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 8 | - | 1 | - | 10 |
| 8 | Управление конфликтами<br>1. Конфликты в организации: сущность и основные типы<br>2. Причины возникновения конфликтов. Уровни конфликта в организации<br>3. Основные методы управления конфликтами   | УК-2,<br>УК-3,<br>УК-6 | 8 | 1 | 1 | - | 10 |
| 9 | Управление нововведений  | УК-2,                  | 8 | - | 1 | - | 12 |

| №<br>п/<br>п | Наименование темы<br>с указанием основных<br>вопросов | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая<br>самостоятельную работу студентов<br>и трудоемкость (в часах) |                              |                              |                                |
|--------------|---|----------------------------|---------|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|              |   |                            |         | Лекции   | Практи-<br>ческие<br>занятия | Лабора-<br>торные<br>занятия | Самосто-<br>ятельная<br>работа |

|   |               |  |  |  |  |  |  |
|---|---------------|--|--|--|--|--|--|
| ми<br>1. Сущность инновационно-<br>го менеджмента<br>2. Управленческие иннова-<br>ции в административно-<br>управленческой деятельно-<br>сти<br>3. Принципы организации<br>управленческих инноваций.<br>Методы организации управ-<br>ленческих инноваций. | УК-3,<br>УК-6 |  |  |  |  |  |  |
|---|---------------|--|--|--|--|--|--|

|       |   |   |   |    |
|-------|---|---|---|----|
| Итого | 4 | 6 | - | 93 |
|-------|---|---|---|----|

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

**Теория управления (менеджмент)** : метод. указания к проведению самостоятельной, контрольной и практической работы / сост. Н. Н. Серая. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 55 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MR\\_po\\_TU\\_M\\_1.\\_2019\\_g.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MR_po_TU_M_1._2019_g.pdf)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения АОПОП ВО

|                 |  |
|-----------------|--|
| Номер семестра* | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО |
|-----------------|--|

|   |
|---|
| УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений |
|---|

|   |                           |
|---|---------------------------|
| 2 | Экология                  |
| 2 | Технологическая практика  |
| 3 | Основы природопользования |
| 3 | Экономика                 |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Номер семестра* | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО |
|-----------------|--|

|   |  |
|---|--|
| 4 | Технологическая практика   |
| 5 | Основы градостроительства и планировка населенных мест                               |
| 5 | Основы права   |
| 6 | Планирование и организация рационального использования земель                        |
| 6 | Землеустроительное проектирование  |
| 6 | Основы оценки объектов недвижимости  |
| 6 | Инженерное обустройство территории   |
| 6 | Производственная практика  |
| 6 | Технологическая практика   |
| 7 | Землеустроительное проектирование  |
| 7 | Правовое обеспечение землеустройства и кадастров                                     |
| 7 | Менеджмент   |
| 8 | Производственная практика  |
| 8 | Правовое обеспечение землеустройства и кадастров                                     |
| 8 | Региональное землеустройство   |
| 8 | Преддипломная практика   |
| 8 | Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |

**УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде**

|   |  |
|---|--|
| 1 | Геодезия   |
| 2 | Геодезия   |
| 2 | Ознакомительная практика   |
| 2 | Учебная практика   |
| 2 | Технологическая практика   |
| 3 | Геодезия   |
| 4 | Геодезия   |
| 4 | Психология   |
| 4 | Учебная практика   |
| 4 | Технологическая практика   |
| 6 | Производственная практика  |
| 6 | Технологическая практика   |
| 6 | Производственная практика  |
| 7 | Менеджмент   |
| 8 | Производственная практика  |
| 8 | Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |

**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| 2 | Экономика                |
| 2 | Учебная практика         |
| 2 | Ознакомительная практика |
| 2 | Технологическая практика |
| 4 | Психология               |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Номер семестра* | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО |
|-----------------|--|

|   |  |
|---|--|
| 4 | Учебная практика   |
| 4 | Технологическая практика   |
| 6 | Производственная практика  |
| 6 | Технологическая практика   |
| 6 | Учебная практика   |
| 7 | <i>Менеджмент</i>  |
| 8 | Производственная практика  |
| 8 | Преддипломная практика   |
| 8 | Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

| Планируемые результаты освоения компетенции | Уровень освоения                  |                               |                  |                   | Оценочное средство |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный) | удовлетворительно (пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) |                    |

### УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

|   |  |  |   |   |  |
|---|--|--|---|---|--|
| УК-2.1.<br>Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач. | Не умеет формулировать в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение, определять ожидаемые результаты решения выделенных задач | Умеет на низком уровне формулировать в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение, определять ожидаемые результаты решения выделенных задач | Умеет на достаточном уровне формулировать в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение, определять ожидаемые результаты решения выделенных задач | На высоком уровне сформированное умение формулировать в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение, определять ожидаемые результаты решения выделенных задач | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |
| УК-2.2.<br>Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая   | Не умеет проектировать решение конкретной задачи проекта, выбирая  | Умеет на низком уровне проектировать решение конкретной задачи проекта,  | Умеет на достаточном уровне проектировать решение конкретной задачи проекта,  | На высоком уровне сформированное умение проектировать решение   | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения        |

| Планируемые результаты освоения компетенции | Уровень освоения                  |                               |                  |                   | Оценочное средство |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный) | удовлетворительно (пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) |                    |

|   |   |   |   |  |  |
|---|---|---|---|--|--|
| оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений | оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений | выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений | задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений | конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений | зачета   |
| УК-2.3. Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время                | Не умеет решать конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время               | Умеет на низком уровне решать конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время         | Умеет на достаточноном уровне решать конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время                  | На высоком уровне сформированное умение решать конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время                   | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |
| УК-2.4. Публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта                            | Не умеет публично представлять результаты решения конкретной задачи проекта                           | Умеет на низком уровне публично представлять результаты решения конкретной задачи проекта                     | Умеет на достаточноном уровне публично представлять результаты решения конкретной задачи проекта                              | На высоком уровне сформированное умение публично представлять результаты решения конкретной задачи проекта                               | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |

### **УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде**

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде | Не умеет эффективно использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, не умеет определить свою роль в команде | Умеет на низком уровне использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, частично определяет свою роль в команде | Умеет на достаточноном уровне использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, и определение своей роли в команде | На высоком уровне понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |
| УК-3.2. Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с   | Не владеет особенностями поведения выделенных групп людей, с  | Умеет на низком уровне использовать особенности поведения вы-  | Умеет на достаточноном уровне использовать особенности поведения вы-   | На высоком уровне понимает особенности поведения вы-   | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы                       |

| Планируемые результаты освоения компетенции | Уровень освоения                  |                               |                  |                   | Оценочное средство |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный) | удовлетворительно (пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) |                    |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п.). | которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои на | деленных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои на | поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои на | деленных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои на | для проведения зачета  |
| УК-3.3. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.  | Не умеет предвидеть результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.   | Частично умеет предвидеть результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.   | На хорошем уровне предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.   | На высоком уровне предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.   | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |
| УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы  | Не умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. не участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы   | Частично умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы  | На хорошем уровне эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы   | На высоком уровне эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы   | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |

**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**

| Планируемые результаты освоения компетенции  | Уровень освоения   |  |   |   | Оценочное средство   |
|--|--|--|---|---|--|
|  | неудовлетворительно (минимальный)  | удовлетворительно (пороговый)  | хорошо (средний)  | отлично (высокий)   |  |
| УК-6.1. Применяет знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы.  | Не умеет применять знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы  | Частично умеет применять знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы  | Умеет применять знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы  | На высоком уровне применяет знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы  | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |
| УК-6.2. Понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. | Не понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда | Частично понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда | Понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда | Отлично понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |
| УК-6.3. Реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда                                       | Не умеет реализовать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда                              | Частично умеет реализовать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда                              | Умеет реализовать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда                              | Отлично реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда                                      | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |
| УК-6.4. Критически оценивает эффективность использования времени и дру-  | Не может критически оценить эффективность использования времени и дру-   | Частично может критически оценить эффективность использования времени и дру-   | На хорошем уровне критически оценивает эффективность использования времени и дру-   | На высоком уровне критически оценивает эффективность использования времени и дру-   | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |

| Планируемые результаты освоения компетенции   | Уровень освоения   |  |  |  | Оценочное средство   |
|---|--|--|--|--|--|
|   | неудовлетворительно (минимальный)  | удовлетворительно (пороговый)  | хорошо (средний)   | отлично (высокий)  |  |
| гих ресурсов при решения поставленных задач, а также относительно полученного результата.                               | гих ресурсов при решения поставленных задач, а также относительно полученного результата   | гих ресурсов при решения поставленных задач, а также относительно полученного результата                                 | ни и других ресурсов при решения поставленных задач, а также относительно полученного результата                           | ни и других ресурсов при решения поставленных задач, а также относительно полученного результата                             | для проведения зачета  |
| УК-6.5. Демонстрирует интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. | Не умеет продемонстрировать интерес к учебе и не использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. | Частично демонстрирует интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. | Умеет продемонстрировать интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. | Отлично продемонстрировать интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. | Доклады, рефераты, эссе, кейс-задания, круглый стол, дискуссия; тесты, вопросы для проведения зачета |

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения АОПОП ВО**

*Оценочные средства по компетенции УК-2 Способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений*

#### **Для текущего контроля**

#### **Темы докладов**

1. Принципы менеджмента.
2. Основные школы менеджмента.
3. Функции менеджмента: планирование и организация.
4. Этапы принятия управленческих решений.
5. Виды и стили коммуникации.
6. Стратегическое управление организацией.
7. Стратегическое планирование на предприятии.
8. Внешняя и внутренняя среда предприятия.
9. История развития менеджмента.
10. Школа научного менеджмента.
11. Классическая школа менеджмента (административная).
12. Школа человеческих отношений. Школа науки о поведении.
13. Школа управленческой науки.

14. Школа количественных методов.
15. Практика менеджмента в странах с развитыми рыночными отношениями.
16. Практика менеджмента в государствах, переходящих к рынку.
17. Сравнительный анализ практики управления фирмами в различных странах.
18. Становление новой национальной российской школы менеджеров.
19. Специфические черты менеджмента в различных типах российских компаний.
20. Финансовый менеджмент в России. Его отличительные характеристики.
21. Новые подходы к планированию и прогнозированию.
22. Менеджмент как наука и искусство.
23. Особенности менеджмента в современной России.
24. Разработка и проведение кадровой политики предприятия.
25. Социально-психологические аспекты в управлении.

### ***Темы рефератов***

1. Менеджмент как наука
2. Менеджмент как искусство.
3. Принципы менеджмента.
4. Методы менеджмента.
5. Закономерности менеджмента.
6. Зарождение управленческой мысли.
7. Первый период развития управленческой мысли: Древний мир.
8. Второй период развития управленческой мысли: Средневековье и Эпоха Возрождения.
9. Третий период развития управленческой мысли: доиндустриальная эпоха.
10. Четвертый период развития управленческой мысли: начало индустриальной эпохи.
11. Пятый период развития управленческой мысли: индустриальная эпоха.
12. Шестой период развития управленческой мысли: постиндустриальная эпоха.
13. Формирование информационной системы управления предприятием.
14. Организация производства в современных условиях.
15. Современные теории мотивации.
16. Функция контроля в менеджменте.
17. Менеджмент и организационная культура.
18. Особенности американского менеджмента.
19. Особенности японского менеджмента.
20. Лидерство в коллективе. Современные теории лидерства.
21. Влияние стиля руководителя на управление коллективом.
22. Управление конфликтами на предприятии.
23. Процессный подход в управлении.
24. Системный подход в менеджменте.
25. Ситуационный подход в управлении.

### ***Темы эссе***

1. Великие мыслители о роли и значении управления.
2. Основные предпосылки возникновения первых научных теорий управления в США.
3. Опыт управления известных зарубежных менеджеров.
4. Контролирующая функция менеджмента: проблема соотношения самостоятельности работника и контроля со стороны начальства.
5. Собственники и менеджеры: проблемы «управленческой революции» сегодня.
6. Вызовы, стоящие перед менеджментом в начале 21 века

7. Менеджмент: искусство и наука
8. Почему некоторые говорят о “конце менеджмента” и что это значит?
9. Глобальный экономический кризис и требования к менеджменту
10. Почему менеджмент – это профессия?
11. Каким должен быть современный менеджер?
12. Ответственность менеджера
13. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в России
14. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в Германии
15. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в США

## **Кейс-задания**

**Кейс № 1** *Описание ситуации:* Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Таблица 1. Оценка причин поведения

| Причины поведения                  | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |
|------------------------------------|------------------------------|----|----|----|----|----|----|
|                                    | маловероятно, очень вероятно |    |    |    |    |    |    |
| 1. Низкая мотивация                | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |
| 2. Недостаточная самостоятельность | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |
| 3. Проблемы со здоровьем           | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |
| 4. Семейные проблемы               | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |
| 5. Плохое руководство              | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |
| 6. Отсутствие перспективного роста | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |
| 7. Другие причины                  | 11                           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 |

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1. выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу 2.

Таблица 2. Способы воздействия для изменения поведения

| Варианты действия   | Да | Нет | Почему? |
|---|----|-----|---------|
| 1. Перевести Малевина на другую работу                                      |    |     |         |
| 2. Уволить Малевина   |    |     |         |
| 3. Поговорить с Малевиным   |    |     |         |
| 4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности         |    |     |         |
| 5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы |    |     |         |
| 6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев                                   |    |     |         |
| 7. Проанализировать свое поведение как менеджера                            |    |     |         |
| 8. Повысить Малевина, т.к. он работает в нынешней должности уже 6 лет       |    |     |         |
| 9. Другие варианты  |    |     |         |

*Постановка задачи:* На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения. Заполните таблицу «Оценка причин поведения».

**Кейс № 2 Описание ситуации:** Вы являетесь Управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе Н. Одной из Ваших АЗС является «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если заправщики у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, так что задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;
- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т.д.)

Условия работы: график 2/2 месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

*Задача:* Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС

**Кейс № 3** Функции управлении *Описание ситуации:* Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

**Постановка задачи:** продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

**Кейс № 4** Мотивация и стимулирование в управлении *Описание ситуации:* Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

**Задание:** продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

**Кейс № 5** «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»

Задание 1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.

2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

Ситуация для анализа

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врачом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свеже сваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» - это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин - очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, - прекрасная возможность почитать бизнесжурналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров. 09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то

мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет - удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 Стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

0:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с ИТ-специалистом - единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – задушевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management - это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрепить мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и пердохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась. 23:45 Всем «Спокойной ночи».

### ***Задания для рубежной контрольной работы***

1. Что является отличительными чертами менеджмента как науки?
2. Сформулируйте существующие версии происхождения термина «менеджмент».
3. Что является объектом управления организации?
4. Что является субъектом управления организации?
5. Охарактеризуйте факторы, которые составляют внутреннюю среду.
6. Охарактеризуйте факторы, которые составляют внешнюю среду.
7. Каковы основополагающие цели и задачи менеджмента?
8. Назовите основные системообразующие категории менеджмента.
9. Охарактеризуйте основные принципы менеджмента.
10. Каковы основные закономерности менеджмента?
11. Охарактеризуйте основные школы менеджмента.
12. Опишите основные элементы системы управления по Ф.У. Тейлору.
13. Сформулируйте основные идеи теории бюрократии М. Вебера.
14. Каков вклад в теорию управления Дж.Э. Мэйо?
15. Охарактеризуйте основные подходы менеджмента.
16. В чем суть американской модели менеджмента?
17. В чем суть японской модели менеджмента?
18. В чем суть арабской модели менеджмента?
19. В чем суть западноевропейской модели менеджмента?
20. Перечислите условия и факторы возникновения и развития менеджмента в России.
21. Охарактеризуйте принципы инновационного менеджмента.
22. Дайте характеристику персонала конкретной организации.
23. Составьте ранжированный перечень требований, предъявляемых к персоналу современной организации.

### ***Темы научных дискуссий (круглых столов)***

*Задание 1:* Привести примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

*Задание 2:* Ваш оппонент утверждает, что хорошему управляющему незачем знать основы теории существования и законы развития организаций, а достаточно только иметь дар убеждения и предпринимательскую смекалку. Попробуйте доказать обратное.

*Задание 3:* Почему организационная структура управления не может быть одноковой для агрофирмы и предприятия розничной торговли.

*Задание 4:* Актуальные проблемы менеджмента: теория и практика

**Задание 5:** Новые вызовы менеджмента в условиях интеграции экономики в мировое хозяйство

### **Тесты**

Менеджмент – это

совокупность действий группы людей по выпуску продукции

\*совокупность принципов, методов и средств, с помощью которых субъект управления воздействует на объект для достижения определенной цели  
целенаправленное воздействие на человека

процесс организации и планирования

методы и средства для достижения плана

Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей:

высший

\*средний

низший

организационный

Процесс высшего порядка, главной составляющей которого является достижение цели организации – это:

исполнение

\*управление

руководство

регулирование

Аппарат управления – это:

\*группа работников, связанных определенными управленческими отношениями  
планово-экономический отдел фирмы  
совокупность консультантов генерального директора фирмы  
внешние аудиторы фирмы

Менеджмент следует рассматривать как:

#искусство управления

#науку управления

тенденцию к сотрудничеству

#управление организацией

Подчинение в процессе труда всех работников одному лицу – руководителю, означает принцип управления - ...

[единоначалие]

... подход изучает явление (объект) как систему взаимосвязанных элементов, образующих единое целое.

[системный]

Управленческая роль, требующая специальных знаний, умений – это:  
архетип менеджера  
\*должность  
коммуникационная роль  
статус

Целью менеджмента организации является:  
\*повышение эффективности и конкурентоспособности организации  
устойчивость на рынке  
долгосрочное планирование  
минимизация затрат на управление

Продуктом труда менеджера является:  
информация  
\*решение  
полномочия  
власть

Основными типами экономических систем в менеджменте являются:  
\*открытые и закрытые  
динамические и статистические  
случайные и выборочные  
внешние и внутренние

Объективно существующие, устойчивые, необходимые, систематически повторяющиеся взаимосвязи между категориями системы управления – это ... управления.  
[законы]

Главным качеством, которым должен обладать персонал развивающейся организации, является:  
ориентация на сложившуюся нормативную дисциплину  
осознание необходимости инноваций и их пропаганда  
#уверенность в будущем организации, успешности инноваций  
#стремление к самосовершенствованию и активное участие в инновациях

Социальная эффективность менеджмента означает:  
рост прибыли от реализации товаров и услуг  
снижение издержек обращения  
\*улучшение условий труда персонала  
увеличение объемов реализации продукции

Три уровня управления как процесса:  
высший, средний, низший  
наука, искусство, практика

\*стратегическое, тактическое, оперативное управление  
экономическое, социальное, техническое управление

Руководящие правила, основные положения которыми должны руководствоваться  
работники – это ... управления:

законы

\*принципы

функции

методы

Повышение эффективности менеджмента характеризует:  
сокращение времени работы персонала  
соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов  
увеличение количества реализованных товаров и услуг  
\*степень достижения целей организации

Менеджмент – управление в условиях рыночной экономики означает:

\*ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка

хозяйственную зависимость

использование устаревшей информационной базы

отсутствие ответственных за конечные результаты деятельности фирмы

Основу изучения дисциплины «Менеджмент» составляет управление:

идеологическое

государственное

социальное

\*хозяйственное

Социотехнические системы – это ...

#люди, участвующие в процессе производства

оргтехника

станки с программным управлением

#компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

Требования к формулируемым целям:

достижимость, измеримость

должны охватывать все направления деятельности

правильная формулировка

\*все вышеперечисленные

Целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит  
свой вклад в свойства целого, в теории менеджмента называется ...

подразделением

комплексом

\*системой

общностью

Этичное управленческое поведение в теории менеджмента характеризуется как поведение, которое ...

\*соответствует морали большей части общества  
не противоречит концепции равных возможностей  
приемлемо для многих людей  
законно

Стратегический менеджмент включает:

#формулирование миссии и целей организации  
#анализ альтернатив и выбор стратегии  
#содержание системы стратегического управления  
особенности стратегического управления в фирмах США и Японии

Иновационный менеджмент – управление разработкой основных направлений научно – технической и производственной деятельности организации в следующих областях:

#разработка и внедрение новых продуктов и услуг  
#модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции  
дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции  
снятие с производства устаревшей продукции

Операционный менеджмент – создание условий для функционирования операционной (производственной) системы, включающей:

#перерабатывающую подсистему (превращение поступающих ресурсов в выходную продукцию)  
#подсистему обеспечения (вычислительный центр, ремонтно – эксплуатационная служба, материально – техническое снабжение и др.)  
подсистему планирования и контроля, (планирование производственных мощностей, диспетчеризация, управление запасами, контроль качества)

Менеджмент персонала – деятельность включающая:

#планирование трудовых ресурсов  
#набор персонала  
#оценку, персонала и отбор на рабочие места  
разработку структуры зарплаты и льгот  
оценку трудовой деятельности

Финансовый менеджмент – деятельность, включающая:

#разработку финансовой политики  
#принятие решений по финансам и выработку методов их реализации  
#анализ финансовой отчетности  
оценка затрат на капитал  
организацию аппарата управления финансами

Информационный менеджмент – деятельность, включающая:

#определение содержания необходимой (релевантной) информации для руководителей всех уровней и специалистов;  
#определение потребностей в технических средствах информации  
планирование затрат на приобретение и функционирование системы информации  
подбор и обучение персонала для работы с информацией

Маркетинговый менеджмент – деятельность, включающая:

#анализ рыночных возможностей

#отбор целевых рынков

разработку комплекса маркетинга (разработку товаров, установление цен, методы распространения товаров и стимулирование их сбыта)

#реализацию маркетинговых мероприятий

Универсальные принципы управления, применяемые к любому его объекту, разработала школа:

\*научного управления (рационалистическая)

классическая (административная)

психологии и человеческих отношений

науки управления (количественная)

Наука управления возникла:

вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена в XX веке, в ходе индустриализации промышленности

\*вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления

вместе с возникновением системного подхода

Принципы управления в предпринимательских структурах в начале XXI века в большей степени определяют факторы:

технологические

\*социальные

технические

экологические

Не является предметом изучения школы «поведенческих наук»:

различные аспекты социального взаимодействия

характер власти и авторитета

лидерство и стиль руководства

\*состав и содержание функций управления

Управление в соответствии с особенностями конкретной ... является основой ситуационного подхода.

[ситуации]

Не относится к доктрине «человеческих отношений»:

эффективная система взаимодействия между работниками и руководством организаций

организация участия персонала в принятии решений и управлении организацией

\*четкое функциональное разделение труда и соблюдение стандартных правил

наличие в организации неформальных групп

Автор «административной доктрины»:

Д. Муни

Ф.У. Тейлор

\*А. Файоль

Л. Урвик

По мнению представителей школы «поведенческих наук», решающее влияние на рост производительности труда оказывают факторы:

материальные

\*психологические

производственные

технические

Особенностями российской модели менеджмента являются:

строгое соблюдение законодательства

#склонность к чередованию периодов активной деятельности и длительного покоя

склонность к масштабным проектам с привлечением значительных ресурсов

#значимость неформальных отношений

Использование методов научного анализа, отделение плановой и организационной работы от производственной являются вкладом в развитие управлеченческой мысли:

бихевиоризма – школы поведенческих наук

классической школы управления

\*школы научного управления

школы человеческих отношений

Особенностями японской модели менеджмента являются:

#пожизненный найм работников

найм работников на относительно короткое время

#коллективное принятие решений

#коллективная ответственность

... подход позволяет рассматривать управляемую и управляющую систему как целостный комплекс взаимосвязанных элементов.

[системный]

Разработка принципов и функций управления является достижением:

школы поведенческих наук

\*классического (административного) управления

школы научного управления

бихевиоризм

Основателем школы «человеческих отношений» является:

\*Э. Мэйо

Г. Форд

А. Файоль

А. Маслоу

Особенностями американской модели менеджмента являются:

#найм работников на относительно короткое время

коллективное принятие решений

#индивидуальное принятие решений

#быстрый карьерный рост

Основоположником научного управления является:

Д. МакГрегор

\*Ф. У. Тейлор

А. Файоль

С. Черчмен

### ***Для промежуточного контроля***

#### ***Вопросы к зачету***

1. Сущность менеджмента. Содержание понятия «менеджмент».
2. Эволюция управленческой мысли.
3. Развитие менеджмента в России.
4. Особенности менеджмента на рубеже ХХ и ХХI веков.
5. Основные положения школы научного управления.
6. Классическая (административная) школа управления.
7. Школа психологии и человеческих отношений.
8. Сущность организации управления. Системный подход к организации управления.
9. Организационная культура: основные элементы и пути формирования.
10. Иерархические организационные структуры управления: виды, особенности, условия применения.
11. Адаптивные орг. структуры управления: виды, особенности, условия применения.
12. Дивизиональная структура управления, ее преимущества и недостатки.
13. Функции управления: их сущность, состав и значение в системе менеджмента.
14. Планирование как функция менеджмента.
15. Значение и место функции координация в процессе управления.

*Оценочные средства по компетенции УК-3 Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде*

### ***Для текущего контроля***

#### ***Темы докладов***

1. Закономерности менеджмента.
2. Основные модели менеджмента.
3. Функции менеджмента: мотивация и контроль.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Коммуникационные сети и барьеры.
6. История развития менеджмента как науки».
7. Принятие управленческих решений
8. Концепции и функции менеджмента.
9. Характеристика и виду организационных структур управления
10. Влияние внешней на деятельность организации»
11. Особенности ведения деловых переговоров
12. Власть и лидерство: сущность и значение.
13. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них

14. Управление персоналом на предприятии
15. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы
16. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации
17. Характеристика деловой этики.
18. Жизненный цикл организации.
19. Сущность и значение самоменеджмента.
20. Зарубежный опыт управления организацией.
21. Стратегическое планирование и его значение.
22. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
23. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
24. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
25. Применение конкурентных стратегий.

### ***Темы рефератов***

1. А. Файоль – основоположник функций менеджмента.
2. Эволюция функций менеджмента.
3. Основные функции менеджмента.
4. Частные функции менеджмента.
5. Вспомогательные функции менеджмента.
6. Сравнительный анализ американской, японской и российской моделей менеджмента.
7. Сравнительный анализ американской, английской, канадской и австралийской моделей менеджмента.
8. Сравнительный анализ японской, китайской и корейской моделей менеджмента.
9. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
10. Основные методы определения эффективности управления.
11. Миссия и цели организации.
12. Основные модели принятия решений.
13. Современная модель управления организацией.
14. Рейнжиниринг: характеристика и значение.
15. Характеристика тайм-менеджмента.
16. Управление издержками на предприятии.
17. Виды рисков в менеджменте.
18. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.

### ***Темы эссе***

1. Образ современного менеджера.
2. Менеджмент – это наука или искусство?
3. Каким я вижу обучение по специальности?
4. Чему я хочу научиться в университете?
5. Основные изобретения, повлиявшие на развитие менеджмента и промышленности в XVIII–XIX вв.
6. Эволюция идеи и методов массового производства на протяжении XX века.
7. Задачи менеджмента в XXI в.
8. Проблемы формирования стратегического плана в условиях неопределенности внешней среды.
9. Проблемы организации выработки неформального решения.
10. Особенности метода Дельфи.
11. Какое влияние на людей оказывают различные виды улыбок?

12. Каковы особенности применения кинесики в России и за рубежом?
13. Каковы особенности применения проксемики в России и за рубежом?
14. Каковы особенности применения паразыка в России и за рубежом?

## **Кейс-задания**

### **Кейс № 1 Управление конфликтами**

#### *Описание ситуации:*

Компания «Ория», занимающаяся реализацией драгоценных украшений, активно расширяет сеть своих салонов. Восьмой салон через месяц открывается в провинциальном городе Арзамас. Это отдельно стоящее одноэтажное здание с благоустройством и мини-парковкой. Именно с благоустройством территории у компании и возникли проблемы.

Руководство компании решило заасфальтировать территорию вокруг здания. Для выполнения этой работы была приглашена фирма «Дорремстрой». Нужно сказать, что они монополисты в этом городе. Работники «Дорремстроя» работали за 50% авансовой выплаты и за 5 дней выложили асфальт. Руководство «Ория» приехало принимать работу и ужаснулось. Покрытие территории вокруг офиса представляло собой плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Естественно, работу «Ория» не приняла. Представителей «Дорремстрой» возмутил такой исход. Они говорили о том, что весь асфальт в городе делали они, что работа выполнена качественно. На непоколебимость «Ория» в своей оценке «Дорремстрой» прореагировал тем, что через полчаса пригнал технику и собрал весь выложенный асфальт, а руководитель «асфальтного» предприятия пригрозил опубликовать во всех местных газетах негативные статьи о магазине драгоценных украшений. И не обманул. Управляющий новым салоном активно начал обзванивать все местные редакции через несколько дней – в одной из них лежала на рассмотрении «разгромная» статья. Однако в результате переговоров удалось убедить редактора в неправомерности публикации информации об «Ория».

Через несколько дней в городе появилась газета (по-видимому, выпускаемая самим же «Дорремстрой») со статьей на первой полосе следующего содержания:

«Дорремстрой» свою работу сделал добросовестно и в срок.... Более того, в процессе укладки асфальта возникли непредвиденные сложности. Выяснилось, что площадь асфальтируемой территории несколько увеличилась. За свой счет ООО «Дорремстрой» заасфальтировал обнаружившийся небольшой кусок. Множество огрехов старого покрытия пришлось дорожникам исправлять также бесплатно... Причем работники «Ория» во время работ дорремстроевцам ни разу не сделали замечаний. Все вроде бы шло нормально. Но на днях приехал представитель «Ория» из головного офиса и, очевидно, решил показать себя истинным оценщиком сделанных работ. В общем, он был крайне недоволен... «Ория» оказалась ненадежным партнером. В результате, почему бы не задаться вопросом: а будут ли горожане покупать здесь драгоценные изделия. В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»...».

На следующий день руководитель «Дорремстроя» позвонил директору «Ория» и предложил перемирие. Газету, по его словам, они изъяли из обращения.

Постановка задачи: Как разрешить конфликт? Какое решение принять руководству «Ория».

### **Кейс № 2 Методология и методы управления**

#### *Описание ситуации:*

Андреев Иван ведет свой небольшой бизнес в одном из крупных городов России. Его сфера – реклама. Его специализация – дорожные указатели. Иван нашел очередного клиента, коим оказался местный банк. Иван с менеджером Банка обсудили размещение указателя, сроки исполнения и прочие детали. Куратором этого сотрудничества Иван назначил менеджера Марину Павликову. Марина подготовила договор, согласовала все формальности с клиентом-Банком. Через 2 дня Андрееву Ивану позвонил переданный

Марине клиент и пересказал смысл столь неприятного разговора: Клиент связался с Мариной и попросил о помесячном распределении суммы платежа по договору (в договоре порядок оплаты – аванс 70% и потом 30%). На эту просьбу Марина ответила отказом, объяснив, что это невыгодно фирме, что она работает одна и что ей будет очень сложно ежемесячно вести документацию по выставлению счетов на оплату. Иван выслушал жалобу клиента, извинился за некорректность собственного менеджера и объяснил реальную причину невозможности установления такого графика платежей. Дело на самом деле заключалось в том, что фирма должна была 70% от стоимости договора заплатить за согласование аренды соответствующим органам (это требование предоплаты распространяется на рекламодателей в первый год аренды места под указатель). В последующие же года рассрочка по месяцам будет вполне возможна.

Постановка задачи: Какое Ивану необходимо принять управленческое решение в данной ситуации?

### **Кейс № 3 Внутренняя и внешняя среда управления Структура среды управления**

Описание ситуации: Вами был подписан договор о строительстве совместного предприятия на территории Ленинградской области по производству мебели из березы. По замыслу тайванского учредителя выпуск мебели в России позволит получить хорошую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников.

Установлен 1 контрольный показатель: объем продаж 20 млн долларов через 2 года.

- Постановка задачи:
1. Избрать Генерального Директора и ключевых заместителей.
  2. Разработать оргструктуру и модель управления.
  3. Оценить человеческие, финансовые и прочие ресурсы
  4. Составить план действий на 6 месяцев.

На решение предлагаемых вопросов отводится 20 минут

### **Кейс № 4 Эволюция управленческой мысли**

Постановка задачи: Исходя из деятельности компании, по которой вы писали свою дипломную работу, или для другой организации постройте цепочку ценности данной организации и отраслевую цепочку ценности, а также определите ее конкурентные преимущества на предмет соответствия ключевым факторам успеха в данной отрасли.

### **Кейс № 5 «Анализ резюме»**

Никогда человек не бывает так близок к совершенству, как при заполнении документов при приеме на работу

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме

АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ЦЕЛЬ Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

ОПЫТ РАБОТЫ 2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса; 2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование; 2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ 2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ Специальность: финансовый менеджмент 1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону Факультет: бухгалтерский учет и аудит Специальность: экономист 1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону Факультет: лечебный Специальность: врач

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С. 12 P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов. ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87

### ***Задания для рубежной контрольной работы***

1. Охарактеризуйте функцию менеджмента – планирование.
2. Какие этапы планирования можно выделить?
3. Охарактеризуйте функцию менеджмента – организация.
4. В чем сущность делегирования полномочий?
5. Охарактеризуйте функцию менеджмента – мотивация.
6. Назовите элементы материальной и нематериальной мотивации.
7. Охарактеризуйте функцию менеджмента – контроль.
8. Приведите основные виды контроля.
9. Охарактеризуйте специальные функции менеджмента.
10. Охарактеризуйте вспомогательные функции менеджмента.
11. Каковы основные виды принятия управленческих решений?
12. Охарактеризуйте основные этапы процесса принятия управленческих решений.
13. В чем суть неформальных методов принятия решений?
14. В чем суть коллегиальных методов принятия решений?
15. В чем суть коллективных методов принятия решений?
16. Каковы основные модели принятия решений в организации?
17. В чем суть гуманистической парадигмы мира?
18. Прокомментируйте подходы к принятию управленческих решений.
19. Охарактеризуйте факторы, формирующие качество управленческих решений.
20. Прокомментируйте различные виды ответственности менеджера за принимаемые решения.
21. Опишите функции служб управления персоналом.
22. Сравните преимущества и недостатки внутренних и внешних источников набора персонала.
23. Обоснуйте ведущие, на ваш взгляд, критерии оценки персонала.

### ***Темы научных дискуссий (круглых столов)***

**Задание 1:** Проанализируйте с точки зрения бизнес-этики такие действия, как выдача заработной платы «в конвертах», использование «серых» (страховых) способов начисления зарплаты.

**Задание 2:** Попробуйте доказать обратное оппоненту, утверждающему, что существуют условия, при которых менеджер получает право «переступить» через принцип законности.

**Задание 3:** Приведите примеры, доказывающие, что очередь у касс стадиона - это не организация. Какие признаки организации мы не наблюдаем в этом случае?

**Задание 4:** Особенности управления производством в современной России

## Задание 5: Менеджмент на переломе ХХ–ХХI веков

### Тесты

На основании каких признаков классифицируются общие функции управления:  
единство и однородность содержания  
разделение и специализация труда  
однотипность методов выполнения  
повторяемость операций  
\*все вышеперечисленные

Что нельзя отнести к функции «мотивация»:  
премирование  
перемещение рабочего в лучшую бригаду  
повышение квалификации  
\*выполнение задания исполнителя к 16.00

Какие характеристики не подходят к понятию «специальная функция»:  
абстрактность  
повторяемость  
#деление на отдельные функциональные задачи  
#узкая предметная область

К какой общей функции относятся перечисленные ниже функциональные задачи:  
инструктаж на рабочем месте, обеспечение средствами, согласование работы исполнителя с его руководителем, обслуживание компьютер и пр.:  
к планированию  
к учету  
к контролю  
к регулированию  
\*к организации

Какая логическая последовательность общих функций наиболее присуща управленческой деятельности:  
контроль – прогнозирование – организация  
\*планирование – организация – контроль – регулирование  
нормирование – прогнозирование – мотивация – активизация – контроль  
планирование – контроль – организация – регулирование

Процесс управления состоит из взаимосвязанных функций в соответствии с ...  
подходом:  
ситуационным  
количественным  
\*процессным  
системным

Функции управления делятся на общие, частные и вспомогательные согласно классификации по:  
\*содержанию  
уровню управления  
объекту управления  
субъекту управления

Основные функции менеджмента:  
принятие решений, работа с кадрами  
оценка результатов, разработка структуры  
принятие решений  
\*организация, планирование, мотивация, контроль

Общие функции менеджмента выделила школа ...  
научного управления (рационалистическая)  
\*классическая (административная)  
психологии и человеческих отношений  
науки управления (количественная)

Расположите этапы стратегического планирования в необходимом порядке:  
Формулирование предназначения (миссии) предприятия  
Формулирование целей предприятия  
Анализ и оценка внешней среды  
Анализ альтернативных стратегий  
Выбор определяющей стратегии  
Реализация и оценка стратегии

С точки зрения стратегического менеджмента основная цель организации. Выражаяющая причину ее существования – это ...  
стратегия  
призвание  
\*миссия  
план

С точки зрения стратегического менеджмента, что должно соблюдаться в специфической единичной ситуации, когда для работника исключается свобода выбора:  
\*правило  
процедура  
тактика  
политика

Процесс стратегического управления организацией начинается с ...  
социально – экономической оценки стратегии  
анализа внутренней и внешней среды  
практической реализации стратегии  
\*разработки стратегии

Детальные разработки производственной программы организации и ее подразделений представляют собой \_\_\_\_\_ планы:  
тактические  
долгосрочные  
\*оперативные  
стратегические

В теории менеджмента с помощью логической формулы «вероятно будет» можно записать процесс ...  
\*прогнозирования  
моделирования

## предсказания планирования

Общий комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей организации, – это ...  
[стратегия]

Планирование как функция менеджмента означает:  
определение показателей развития организации  
\*процесс определения целей и путей их достижения  
распределение ресурсов организации для достижения поставленных целей  
распределение ресурсов, мотивацию персонала и контроль реализации поставленных целей

Контроль как функция менеджмента означает:  
процесс анализа деятельности подчиненных  
проверка технологических процессов и деятельности подчиненных  
\*сопоставление достигнутого результата с ранее запланированным  
дисциплинарное воздействие и применение штрафных санкций

Выработка цели менеджмента, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:  
контроля  
оперативного управления  
принятия решений  
\*стратегического управления

Процесс контроля включает следующие элементы:  
\*выработку стандартов и критериев оценки, сопоставление стандартов и достигнутых результатов, принятие корректирующих действий  
выработку критериев оценки, планирование действий, корректировку действий  
планирование критериев оценки, сравнение плановых и фактических результатов, ликвидацию отклонения от планов  
выработку стандартов и критериев оценки, планирование действий, принятие корректирующих действий

Функции управления – это:  
зависимость факторов эффективности управления  
\*вид деятельности, необходимый для осуществления воздействия субъекта на объект управления  
совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы  
основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности

Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, – это ...  
[миссия]

Функция «планирование» включает виды управленческой деятельности:  
разработку организационно-регламентирующей документации  
деление организации на специализированные подразделения  
в анализ финансово-производственных показателей деятельности организации  
\*определение целей, задач и направлений развития организации

Функции оперативного управления:

\*оперативное планирование, организация, мотивация и контроль  
организация, мотивация, коммуникация, принятие решений  
прогнозирование, планирование, контроль, мотивация  
прогнозирование, принятие решений, мотивация, контроль

Основным содержанием долгосрочных планов является определение:

бюджета

механизмов регулирования

политики

\*целей и стратегии

Функция «организование» включает виды управленческой деятельности:

\*распределение ответственности, подотчетности, полномочий между подразделениями и работниками аппарата управления  
разработка эффективной системы надбавок, премий, дополнительных выплат по результатам труда  
составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации  
выявление отрицательных отклонений от плана и анализ причин этих отклонений

Функция «мотивация» включает виды управленческой деятельности:

определение альтернативных способов достижения цели

#разработка эффективной системы социальных выплат

подбор и расстановка кадров соответствующей квалификации

#вручение грамот, наград, ценных подарков, присвоение званий

Процесс передачи полномочий непосредственным работникам для выполнения заданий – это:

сужение полномочий

распределение полномочий

\*делегирование полномочий

снятие полномочий

## ***Для промежуточного контроля***

### ***Вопросы к зачету***

1. Мотивация как функция управления.
2. Контроль как функция управления. Основные виды контроля.
3. Сущность, классификация и значение методов управления.
4. Характеристика экономических методов управления.
5. Организационно-распорядительные методы управления: их сущность, значение, механизм воздействия на объект управления.
6. Социально-психологические методы управления: их сущность, значение, способы реализации.
7. Трудовой коллектив как субъект и объект управления. Признаки, функции, структура и задачи трудового коллектива в торговле и сфере услуг.
8. Психологический анализ и оценка личности работника. Свойства личности и их характеристика. Личность менеджера.
9. Содержательные теории мотивации.
10. Процессуальные теории мотивации.

11. Сущность и роль управленческих решений; их классификация, требования к управленческим решениям.
12. Динамика менеджмента Этапы процесса управления.
13. Принятия решений в условиях неопределенности и риска.
14. Принятие решений в условиях определенности.
15. Коммуникации в менеджменте.

*Оценочное средство по компетенции УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни*

### **Для текущего контроля**

#### **Темы докладов**

1. Бюрократические структуры управления.
2. Виды и формы инноваций.
3. Виды и формы организационной культуры.
4. Методы и категории управления персоналом.
5. Сущность и управление конфликтами.
6. Теоретические основы менеджмента;
7. Элементы организаций и процесса управления;
8. Классификация фирм и методика их изучения;
9. Правовое регулирование образования и деятельности фирмы;
10. Организация управления в крупных промышленных фирмах;
11. Выработка целей и стратегии развития фирмы;
12. Процесс принятия и реализации управленческих решений;
13. Информационное обеспечение менеджмента;
14. Процесс коммуникаций и эффективность управления;
15. Организация как функция управления;
16. Внутрифирменное планирование как функция управления;
17. Мотивация как функция управления;
18. Общие принципы управления промышленными фирмами;
19. Общие принципы управления промышленными фирмами;
20. Функция контроля и учета в менеджменте;
21. Инновационный менеджмент;
22. Общая характеристика стратегического менеджмента;
23. Процесс выбора стратегии и стратегические изменения в организации;
24. Маркетинг в управлении организацией;
25. Маркетинговые исследования в деятельности организации;
26. Управление реализацией продукции и ценовой политикой в маркетинге;

#### **Темы рефератов**

1. Принятие решений на высшем уровне управления.
2. Принятие решений на среднем уровне управления.
3. Принятие решений на низшем уровне управления.
4. Оперативное, тактическое и стратегическое принятие решений.
5. Эволюция методов принятия управленческих решений.
6. Эволюция видов и форм коммуникаций.
7. Вербальная коммуникация.
8. Невербальная коммуникация.

9. Коммуникационные барьеры и их преодоление.
10. Кинесика и проксемика в деловых переговорах.
11. История развития менеджмента как науки
12. Концепции и функции менеджмента
13. Характеристика и виды организационных структур управления
14. Влияние внешней на деятельность организации
15. Особенности ведения деловых переговоров
16. Власть и лидерство: сущность и значение
17. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них
18. Управление персоналом на предприятии
19. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы
20. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации

### ***Темы эссе***

1. Повышение эффективности процесса выработки и принятия управленческого решения.
2. Проблемы организации выработки коллегиального решения.
3. Проблемы организации выработки коллективного решения.
4. Проблемы организации выработки неформального решения.
5. Особенности метода Дельфи.
6. Сравнительный анализ подходов и методов проектирования современной организации.
7. Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры.
8. Современный взгляд на проблему централизации и разделения труда.
9. Сравнительный анализ иерархических и сетевых структур.
10. Формирование оптимальной иерархии в организации.
11. Основоположник инноваций – Й. Шумпетер.
12. Приведите примеры новшеств в современном обществе.
13. Что общего и каковы различия между научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками?
14. Виды и специфика инновационных организаций.
15. Особенности инновационного риска.

### ***Кейс-задания***

#### ***Кейс №1 Управление нововведениями***

*Описание ситуации:* Продавец Ильина М.К., 19 лет. В компании на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы продавцом, инициативна в работе с покупателями.

Систематически нарушает требования к внешнему виду продавца (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылается на невысокую зарплату.

*Постановка задаче:* продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Ильиной М.К. на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида.

#### ***Кейс №2***

Ситуация «На завод пришел новичок» Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал

свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, сала-га!»

После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса. – Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьевич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрываться от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

### Задание

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

### Кейс № 3

## Решение организационных конфликтов

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

### Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присыпает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присыпают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

### Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

### Ситуация 3

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

### Ситуация 4

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

### Ситуация 5

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

### Ситуация 6

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

### Ситуация 7

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился. 16

### Ситуация 8

В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но давив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

## Кейс № 4

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текущесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

#### Вопросы

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

#### Кейс № 5

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не поладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

#### Дополнительные материалы

1. Из объяснений Л. «Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполнкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л. «Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

#### Задание

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

#### *Задания для рубежной контрольной работы*

1. Что такое «коммуникация»?
2. Охарактеризуйте основные этапы коммуникационного процесса.
3. Перечислите виды коммуникационных сетей.
4. Выделите особенности прохождения информационных потоков в коммуникационных сетях различного типа.
5. Проанализируйте сущность различных стилей в межличностных коммуникациях.
6. Каковы наиболее эффективные приемы устранения коммуникативных барьеров?
7. Охарактеризуйте элементы процесса общения.
8. Изложите правила организации различных форм делового общения.
9. Проанализируйте эффективность применения различных способов делового общения.
10. Охарактеризуйте влияние современных технических средств на эффективность коммуникационных процессов.

11. Что такое «структура»?
12. Охарактеризуйте основные элементы структуры управления.
13. Каковы основные требования, предъявляемые к структуре управления?
14. Какие организационные структуры управления относятся к бюрократическим?
15. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру, ее преимущества и недостатки.
16. Какие организационные структуры управления относятся к адаптивным?
17. Охарактеризуйте матричную структуру, ее преимущества и недостатки.
18. Какие организационные структуры управления относятся к инновационным?
19. Охарактеризуйте многомерную структуру.
20. Каковы особенности построения организационных структур управления в настоящее время?
21. Что такое «самоменеджмент»?
22. Что необходимо соблюдать для успешного самоменеджмента?

### ***Темы научных дискуссий (круглых столов)***

**Задание 1:** Разнообразие методов управления трудовыми коллективами в зависимости от уровня материального благосостояния сотрудников: российская действительность. Действительно ли увеличение заработной платы может не быть стимулом?

**Задание 2:** Причины, по которым один и тот же стиль управления не может быть применим к различным подразделениям организации.

**Задание 3:** Должен ли менеджер обладать харизмой? Насколько это важно?

**Задание 4:** Эффективный менеджмент и педагогические технологии: общий студенческий взгляд и разнообразие научных мнений

**Задание 5:** Модели новой российской системы управления

### ***Тесты***

Назовите элементы внутренней среды организации:

состоиние экономики страны

поставщики

потребители

#корпоративная культура

#система вознаграждения

Факторы внешней среды, косвенно воздействующие на организацию:

#покупательная способность рубля

#темперы инфляции

материальные ресурсы предприятия

поставщики капитала – инвесторы

Внешнюю среду организации прямого воздействия составляют следующие элементы:

#потребители

#поставщики

собственники

#конкуренты

Внутренняя среда организации – это:

\*потенциал и возможности, которыми располагает организация

открытая система, которая для своего существования должна взаимодействовать с внешней средой  
процесс преобразования ресурсов, поступающих из внешней среды в искомые продукцию или услуги  
факторы, оказывающие определенное влияние на деятельность организации

Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

#цели и задачи  
#структура  
поставщики сырья и ресурсов  
#технология

Внешнюю среду организации косвенного воздействия составляют следующие элементы:

#международное окружение  
#технологические факторы  
#социально-культурные факторы  
поставщики

Подвижность внешней среды фирмы – это:

сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы  
количество факторов, на которые должна реагировать организация  
\*скорость изменения внешнего окружения фирмы  
соотношение между количеством информации и ее достоверностью

Внутренние факторы организации включают:

#организационная культура  
#ресурсы  
#структура  
потребители

Внешняя среда организации подразделяется на виды:

\*прямого и косвенного воздействия  
объективную и субъективную  
открытую и закрытую  
сложную и простую

Поставщик фирмы как фактор внешней среды относится:

к среде косвенного воздействия  
\*к среде прямого воздействия  
к внутренней среде фирмы  
к экономическим факторам

Одним из наиболее комплексных методов разработки стратегических альтернатив на основе учета угроз и возможностей для организации является ...

GAP – анализ  
\*SWOT – анализ  
PIMS – анализ  
Факторный анализ

Продуктом труда менеджера является:  
информация

приказы и распоряжения  
\*управленческие решения  
власть и полномочия

... подход к принятию решений означает последовательное осуществление взаимосвязанных этапов (действий) по решению проблем управления.  
[процессный]

Правовой аспект управленческого решения проявляется в том, что оно:  
предусматривает принятие мер по соблюдению уровня организованности управления организацией

\* представляет собой нормативный акт, регулирующий деятельность объектов управления

формирует характер и моральные установки работника

способствует созданию соответствующих психологических условий труда

Какое из перечисленных определений рассматривает решение узко:

\* это выбор целей, средств и методов разрешения проблемы

это творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению проблемы

это социальный акт, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления

решение отождествляется с процессом управления

Что является результатом горизонтального разделения труда в организации:

#разделение операций между двумя бухгалтерами

разделение всего производственного процесса на производство и реализацию

образование уровней управления

#образование звеньев управления

За выполнение стратегических планов несут ответственность менеджеры:

\*высшего звена

среднего звена

первой линии

все вышеперечисленные

## **Для промежуточного контроля**

### **Вопросы к зачету**

1. Цель в менеджменте. Классификация целей.
2. Информационное обеспечение менеджмента.
3. Формальные и неформальные группы, их характеристика.
4. Характеристика основных теорий лидерства.
5. Формы власти и способы ее реализации.
6. Влияние в организации. Формы влияния.
7. Стиль управления, сравнительная характеристика авторитарного, демократического, либерального стилей.
8. Личность как объект управления. Необходимость изучения и понимания основных сторон человеческой личности при руководстве людьми.
9. Конфликты в менеджменте. Виды конфликтов.
10. Основные причины возникновения конфликтов.
11. Способы преодоления конфликтов.

12. Антикризисное управление: понятие, правовые основы.
13. Этика предпринимательской деятельности и ее слагаемые: социальная ответственность, имидж, репутация, этика деловых контактов.
14. Цель и причины организационных изменений. Деятельность менеджеров по управлению изменениями.
15. Эффективность менеджмента: понятие, факторы.

## *Для текущего контроля*

### **Темы докладов**

1. Адаптивные структуры управления.
2. Процесс управления инновациями.
3. Уровни организационной культуры.
4. Сущность и теории самоменеджмента.
5. Сущность и управление стрессами.
6. Общая характеристика инновационного менеджмента
7. Инновационный процесс как объект функционального и проектного управления
8. Особенности управления инновационной деятельностью в современных условиях
9. Финансовый аспект современного менеджмента
10. Управление персоналом
11. Управление рисками
12. Управление развитием производства в современных условиях
13. Оперативное управление производством
14. Особенности управления развитием производства в зарубежных фирмах
15. Групповая динамика и лидерство в менеджменте
16. Руководство, лидерство и власть
17. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера
18. Управление и разрешение конфликтов
19. Интегрированные процессы в менеджменте
20. Факторы эффективности менеджмента
21. Автоматизированные системы управления предприятием
22. Механизмы управления предприятием
23. Основы коммуникативной культуры менеджера
24. Менеджмент: Организация гостиницы длительного проживания
25. Менеджмент: Стратегия компании

### **Темы рефератов**

1. Внешняя и внутренняя среда организации торговли.
2. Роль организационных структур управления в современных условиях.
3. Делегирование полномочий и норма управляемости как фактор эффективной деятельности предприятия.
4. Эволюция развития организационных структур управления.
5. Характеристика современных структур управления.
6. Эволюция организационной культуры.
7. Значимость социальной ответственности менеджера в условиях конкуренции.
8. Профессиональная этика – залог успешной деятельности предприятия торговли.
9. Этика внутрифирменных отношений – как часть корпоративной культуры организации.

10. Важнейшие аспекты этики менеджера.
11. Принятие управленческих решений
12. Характеристика деловой этики.
13. Жизненный цикл организации.
14. Сущность и значение самоменеджмента.
15. Зарубежный опыт управления организацией.
16. Стратегическое планирование и его значение.
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
20. Применение конкурентных стратегий.
21. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
22. Основные методы определения эффективности управления.
23. Миссия и цели организации.
24. Основные модели принятия решений.
25. Современная модель управления организацией.

### ***Темы эссе***

1. Предпосылки возникновения организационной культуры.
2. Какие выделяют типы субкультур?
3. Каковы особенности взаимодействия менеджмента и культуры?
4. В чем суть национальной культуры России?
5. Имидж организации и имидж человека – два составляющих элемента культуры.
6. Разработка карьерной траектории в предпринимательских структурах.
7. По каким причинам чаще всего меняют место работы?
8. Что общего и каковы различия между профессией, специальностью и квалификацией?
9. Какой вид карьеры для Вас наиболее предпочтителен и почему?
10. По каким параметрам происходит набор, отбор и оценка персонала?
11. Данные тесты составлены по всему курсу дисциплины, служат одним из методов самоконтроля студента при изучении дисциплины
12. Контролирующая функция менеджмента: проблема соотношения самостоятельности работника и контроля со стороны начальства.
13. Собственники и менеджеры: проблемы «управленческой революции» сегодня.
14. Особенности управления современными предприятиями в сфере торговли и услуг.
15. Особенности формирования управленческого звена в России.

### ***Кейс-задания***

#### **Кейс № 1**

*Ситуация:* Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал:

«Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

#### Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

#### Кейс № 2

*Ситуация:* Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, 20 многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников,

чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

#### Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

#### Кейс № 3

*Ситуация:* Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемом региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурн» и преподавателей местной школы управления была создана 5-дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, Региональный вице-президент Директор по человеческим ресурсам Директор по человеческим ресурсам Директор по человеческим ресурсам СП «Запад» Генеральный директор СП «Центр» Генеральный директор СП «Восток» Генеральный директор 22 отказывающегося направить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его

руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

#### Вопросы

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

#### Кейс № 4

*Ситуация:* Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажом на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

#### Вопросы

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Порекомендуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

#### Кейс № 5

*Ситуация:* Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору «Сатурн» компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурн». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержа-

ние планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

#### Вопросы

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

#### ***Задания для рубежной контрольной работы***

1. В чем суть инноваций?
2. Охарактеризуйте сущность организационных изменений.
3. Назовите диагностические признаки, обуславливающие необходимость изменений.
4. Прокомментируйте динамику изменений в организации.
5. Охарактеризуйте основные виды изменений в организации.
6. Проанализируйте положительные и отрицательные последствия изменений.
7. Охарактеризуйте стадии процесса изменений К. Левина.
8. Изложите суть модели управления изменениями Л. Грейнера.
9. Опишите стили проведения изменений в организации.
10. Проанализируйте причины сопротивления изменениям.
11. Раскройте сущность понятия "организационная культура".
12. Прокомментируйте основные факторы, определяющие организационную культуру.
13. Сформулируйте отличия между субъективной и объективной организационной культурой.
14. Проанализируйте основные компоненты, формирующие организационную культуру.
15. Выделите ведущие признаки организационной культуры типа "семья".
16. Каковы, по вашему мнению, базовые основы формирования организационной культуры российских предприятий?
17. Что такое корпоративная культура?
18. Каково значение имиджа менеджера?
19. Что предусматривается под социальной ответственностью менеджера?
20. Что подразумевается под профессиональной этикой?
21. Перечислите деловые качества менеджера?
22. В чем заключается сущность рационализации рабочего времени руководителя?

#### ***Темы научных дискуссий (круглых столов)***

*Задание 1:* Проанализируйте «Проблемы менеджмента в XXI веке»

*Задание 2:* Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее – проанализируйте, приведите примеры

*Задание 3:* Современный менеджмент в образовании. Выскажите свою точку зрения

*Задание 4:* Особенности российской модели менеджмента

*Задание 5:* Методы менеджмента в современной хозяйственной практике: специальные виды менеджмента

#### ***Тесты***

К понятию конфликт более всего подходит определение:

любое несогласие сторон

недоразумение

столкновение, спор

\*столкновение противоположно направленных тенденций, обусловленное различие взглядов, позиций, интересов

Конфликт между руководителем и исполнителем – это конфликт:  
внутриличностный  
между личностью и группой  
межгрупповой  
\*межличностный

Если к исполнителю одновременно проявили противоречивые требования линейный и функциональный руководители, то это конфликт:

\*внутриличностный  
между личностью и группой  
межгрупповой  
межличностный

Что в организации чаще всего является причиной конфликта:

#различие в ценностях  
ресурсы  
#нечеткая информация  
#плохая информация

Отсутствие согласия между двумя и более сторонами – это:

делегирование  
\*конфликт  
стресс  
департаментизация  
харизма

Что такое стресс:

разные точки зрения у двух людей  
этап, предшествующий конфликту  
\*психологическое или физиологическое напряжение  
снижение удовлетворенности

Какие действия могут снизить стресс:

#определение приоритетов в работе  
хорошие отношения с шефом  
#выделение каждый день время для отдыха  
возможность говорить нет, если не можете взять на себя большую работу  
больше работать в неурочное время

Что можно отнести к структурным методам управления конфликтами:

уклонение  
сглаживание  
принуждение  
\*все вышеперечисленное

Условием возникновения конфликтов является наличие:

конфликтной ситуации и объекта конфликта  
\*конфликтной ситуации и инцидента  
оппонента и инцидента

оппонента и объекта конфликта

Наиболее эффективной стратегией преодоления конфликта является:  
приспособление  
компромисс  
игнорирование  
\*сотрудничество

Отличительным признаком конфликта является:  
\*деятельность людей по достижению противоположных целей  
невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон  
реальная борьба между действующими людьми или группами  
социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации

Для разрешения конфликтов применяются следующие методы:  
разъяснительные и принудительные  
\*структурные и межличностные  
решение проблем, координация деятельности подчиненных  
групповые и индивидуальные

По количеству участников конфликты могут быть:

\*внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые  
рациональные и иррациональные  
внутриличностные, внутригрупповые, организационные  
индивидуальные, внутригрупповые, межгрупповые, организационные

Поведение в конфликте, характеризующееся высокой степенью учета собственных интересов и пренебрежением интересами другой стороны, соответствует стратегии:

сотрудничество  
компромисс  
\*соперничество

Процесс обмена информацией между субъектами взаимодействия – это:  
дискуссия  
\*коммуникация  
диалог  
контакт

Финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, называется в менеджменте ...

бизнес – план  
реестр  
калькуляция  
\*бюджет

К методам риск – менеджмента в теории управления относится:

\*страхование рисков  
дисконтирование  
бюджетирование

разукрупнение функций

## **Для промежуточного контроля**

### **Вопросы к зачету**

1. Характеристика американской модели менеджмента.
2. Характеристика японской модели менеджмента.
3. Характеристика западноевропейской модели менеджмента.
4. Современные проблемы управления торговлей и сферой услуг. Менеджмент как инструмент эффективного управления.
5. Особенности развития управления в России.
6. Классификация предприятий по формам собственности, видам деятельности, организационно-правовым формам.
7. Особенности менеджмента в малом бизнесе.
8. Управление внешнеэкономической деятельностью фирмы.
9. Управление инфраструктурой предприятия.
10. Методы управления запасами.
11. Управление качеством в организации.
12. Управление трудовыми ресурсами в организации.
13. Организация труда менеджера.
14. Планирование рабочего времени менеджера.
15. Личностный потенциал менеджера торгового предприятия: формирование и развитие.

### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на зачете производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

#### **Доклад, реферат**

Доклад — публичное выступление с результатами индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. Формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. Развитие навыков логического мышления;
3. Углубление теоретических знаний по проблеме исследования.
4. Развитие навыков публичного представления результатов в виде выступления и презентации.

Реферат — это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. Формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. Развитие навыков логического мышления, обобщения и критического анализа информации;

### 3. Углубление и расширение теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

**Критериями оценки доклада, реферата** являются: качество текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению и представлению результатов.

Оценка «**отлично**» — выполнены все требования к написанию реферата, представлению доклада обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «**хорошо**» — основные требования к реферату, докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата, доклада; имеются нарушения в оформлении.

Оценка «**удовлетворительно**» — имеются существенные отступления от требований к реферированию и представлению доклада. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата, доклада; отсутствуют выводы.

Оценка «**неудовлетворительно**» — тема реферата, доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат, доклад не представлен вовсе.

### **Оценочный лист реферата (доклада)**

ФИО обучающегося \_\_\_\_\_  
Группа \_\_\_\_\_ преподаватель \_\_\_\_\_  
Дата \_\_\_\_\_

| Наименование показателя   | Выявленные недостатки и замечания | Оценка |
|---|-----------------------------------|--------|
| <b>Качество</b>   |                                   |        |
| 1. Соответствие содержания заданию  |                                   |        |
| 2. Грамотность изложения и качество оформления  |                                   |        |
| 3. Самостоятельность выполнения,  |                                   |        |
| 1. Глубина проработки материала,  |                                   |        |
| 2. Использование рекомендованной и справочной литературы  |                                   |        |
| 6. Обоснованность и доказательность выводов   |                                   |        |
| <i>Общая оценка качества выполнения</i>   |                                   |        |
| <b>Задача реферата (Представление доклада)</b>  |                                   |        |
| 1. Свободное владение профессиональной терминологией  |                                   |        |
| 2. Способность формулирования цели и основных результатов при публичном представлении результатов |                                   |        |
| 3. Качество изложения материала (презентации)   |                                   |        |
| <i>Общая оценка за защиту реферата</i>  |                                   |        |
| <b>Ответы на дополнительные вопросы</b>   |                                   |        |
| Вопрос 1.   |                                   |        |
| Вопрос 2.   |                                   |        |
| Вопрос 3.   |                                   |        |

|  |  |
|--|--|
| <i>Общая оценка за ответы на вопросы</i> |  |
| <i>Итоговая оценка</i>                   |  |

### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* - попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* - взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

#### **Структура эссе.**

##### **Титульный лист.**

Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагае-

мую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обос-

нование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устраниТЬ с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Темы научных дискуссий (круглых столов)**

Темы научных дискуссий (круглых столов) - интерактивная форма занятий, направленная на совершенствование общения между участниками семинара.

Формы проведения круглого стола:

- коллективная беседа по проблемным вопросам обсуждаемой темы;
- регламентированная дискуссия или диспут – публичное обсуждение спорного вопроса, проводимое по итогам освоения темы, рассмотрения проблемы;
- учебная конференция предназначена для освоения легкого, но объемного материала (участники мероприятия выступают с заранее подготовленными мини-сообщениями по теме, остальные задают вопросы);
- учебные встречи со специалистами за круглым столом (участники заранее готовят по теме вопросы, которые смогут задать специалисту).

Методика проведения дискуссии.

1. Введение в дискуссию.
  - Формулирование проблемы и целей дискуссии.
  - Создание мотивации к обсуждению – определение значимости проблемы, указание на нерешенность и противоречивость вопроса, оглашение количества возможного получения баллов и влияние на общую оценку по дисциплине и т.д.
  - Установление регламента дискуссии и ее основных этапов.
  - Совместная выработка и утверждение правил дискуссии.
  - Выяснение однозначности понимания темы дискуссии, используемых в ней терминов, понятий.
2. Обсуждение проблемы:
  - выступление основного докладчика;
  - обмен участниками мнениями по каждому вопросу.

Цель этапа - собрать максимум мнений, идей, предложений, соотнося их друг с другом.

Обязанности модератора (ведущего):

- следить за соблюдением регламента;
- обеспечить каждому возможность высказаться, поддерживать и стимулировать работу наименее активных участников с помощью вопросов («А как вы считаете?», «Вы удовлетворены таким объяснением?», «Вы согласны с данной точкой зрения?», «Нам очень бы хотелось услышать ваше мнение» и т.д.);
- не допускать отклонений от темы дискуссии;
- предупреждать переход дискуссии в спор ради спора;

- следить за тем, чтобы дискуссия не переходила на уровень межличностного противостояния и конфликта;
  - стимулировать активность участников в случае спада дискуссии.
3. Подведение итогов обсуждения.
- Выработка учащимися согласованного мнения и принятие группового решения.
  - Обозначение ведущим аспектов позиционного противостояния и точек соприкосновения в ситуации, когда дискуссия не привела к полному согласованию позиций участников. Настрой обучающихся на дальнейшее осмысление проблемы и поиск путей ее решения.
  - Совместная оценка эффективности дискуссии в решении обсуждаемой проблемы и в достижении педагогических целей, позитивного вклада каждого в общую работу.

Критерии присвоения баллов при оценивании научных дискуссий (круглых столов)

| №<br>п/п | Критерии оценивания  | Баллы                   |                           |   |                                |
|----------|--|-------------------------|---------------------------|---|--------------------------------|
| 1        | Масштабность, глубина и оригинальность суждений                  | 0 - критерий не отражён | 1 - недостаточный уровень | 2 - критерий отражён в основном, присутствует на отдельных этапах | 3 - критерий отражён полностью |
| 2        | Аргументированность, взвешенность и конструктивность предложений |                         |                           |   |                                |
| 3        | Умение вести дискуссию   |                         |                           |   |                                |
| 4        | Умение отстаивать свое мнение                                    |                         |                           |   |                                |
| 5        | Активность в обсуждении  |                         |                           |   |                                |
| 6        | Общая культура и эрудиция  |                         |                           |   |                                |

#### Анализ дискуссии.

Подводятся итоги занятия, анализируются выводы, к которым пришли участники дискуссии, подчеркиваются основные моменты правильного понимания проблемы, показывается логичность, ошибочность высказываний, несостоительность отдельных замечаний по конкретным вопросам темы дискуссии. Обращается внимание на содержание речей, глубину и научность аргументов, точность выражения мыслей, правильность употребления понятий. Оценивается умение отвечать на вопросы, использовать приемы доказательства и опровержения, применять различные средства полемики.

Для получения обратной связи целесообразно применять устные или письменные самоотчеты участников дискуссии. Возможны две формы самоотчетов:

1) Произвольная,

2) Ориентированная на следующие вопросы: что я чувствовал во время дискуссии; чего я хотел; что или кто мешал; что нового я узнал для себя; увлекла ли меня дискуссия; если я почувствовал увлеченность, то почему, если оставила равнодушным, то чем я это объясняю; как смогу использовать приобретенный в дискуссии опыт (положительный и отрицательный) в своей дальнейшей работе и повседневной жизни?

#### Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **Зачет.**

#### **Критерии оценки знаний обучающихся на зачете**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устраниТЬ с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на зачет, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на зачет вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Костина, Н. Б. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 252 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook\_58e741bf9ba680.6641029. - ISBN 978-5-16-012629-6. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1002091>

2. Ким, С. А. Теория управления : учебник для бакалавров / С. А. Ким. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-394-02373-6. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1091215>

3. Маслова Е.Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Маслова Е.Л.. — Москва : Дашков и К, 2020. — 333 с. — ISBN 978-5-394-03547-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/110954.html>

4. Коротун О.Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / Коротун О.Н., Кошель И.С., Мазур В.В.. — Москва :

Дашков и К, 2020. — 108 с. — ISBN 978-5-394-03968-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — [URL: https://www.iprbookshop.ru/107804.htm](https://www.iprbookshop.ru/107804.htm)

### Дополнительная учебная литература

1. Бурганова, Л. А. Теория управления : учебное пособие / Л. А. Бурганова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005576-3. - Текст : электронный. - [URL: https://znanium.com/catalog/product/1210720](https://znanium.com/catalog/product/1210720)
2. Тавокин, Е. П. Теория управления : учебное пособие / Е. П. Тавокин. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014220-3. - Текст : электронный. - [URL: https://znanium.com/catalog/product/970226](https://znanium.com/catalog/product/970226)
3. Архипов А.В. Менеджмент : учебное пособие / Архипов А.В.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. — 101 с. — ISBN 978-5-7937-1923-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — [URL: https://www.iprbookshop.ru/118482.html](https://www.iprbookshop.ru/118482.html)
4. Адлер Ю.П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организаций: управление конфликтами – задача менеджмента : учебное пособие / Адлер Ю.П.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-907226-62-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — [URL: https://www.iprbookshop.ru/106719.html](https://www.iprbookshop.ru/106719.html)
5. Пантелеев, А. В. Теория управления в примерах и задачах : учебное пособие / А.В. Пантелеев, А.С. Бортаковский. — 2-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 584 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011862-8. - Текст : электронный. - [URL: https://znanium.com/catalog/product/1081618](https://znanium.com/catalog/product/1081618)

### 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

#### Перечень ЭБС

| №  | Наименование ресурса                    | Уровень доступа | Ссылка  |
|--|---|-----------------|---|
| Электронно-библиотечные системы                                  |   |                 |   |
|  | Издательство «Лань»                     | Интернет доступ | <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>           |
|  | IPRbook                                 | Интернет доступ | <a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> |
|  | Znanium.com                             | Интернет доступ | <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>           |
|  | Образовательный портал КубГАУ           | Интернет доступ | <a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>         |
| Профессиональные базы данных и информационные справочные системы |   |                 |   |
|  | Консультант Плюс                        | Интернет доступ | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>   |
|  | Гарант                                  | Интернет доступ | <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>           |
|  | Научная электронная библиотека eLibrary | Интернет доступ | <a href="https://www.elibrary.ru/">https://www.elibrary.ru/</a>     |

Перечень Интернет сайтов:

Биржа инновационных проектов – [www.inn-ex.com/](http://www.inn-ex.com/)

Инновационный центр «Сколково» – [www.sk.ru/](http://www.sk.ru/)

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: [www.programs-gov.ru/](http://www.programs-gov.ru/)

Официальный сайт Банка России – [www.cbr.ru/](http://www.cbr.ru/)

Официальный сайт Всемирного банка – [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Официальный сайт Всемирной торговой организации – [www.wto.org/](http://www.wto.org/)

Официальный сайт Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) – [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

Официальный сайт Международного валютного фонда – [www.imf.org/](http://www.imf.org/)

Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития – [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга – [www.rbc.ru/](http://www.rbc.ru/)

Официальный сайт Росстата – [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/)

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: [www.fasi.gov.ru/](http://www.fasi.gov.ru/)

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» – [www.irdclub.ru/](http://www.irdclub.ru/)

Сайт Всемирного конгресса по Управлению проектами – [www.ipma.ch/](http://www.ipma.ch/)

Сайт Института Управления Проектами (PMI) – [www.aproject.ru/](http://www.aproject.ru/)

Сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA – [www.pmi.org/](http://www.pmi.org/)

Сайт Российской Ассоциации управления проектами «Совнет» – [www.sovnet.ru/](http://www.sovnet.ru/)

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

**Теория управления (менеджмент)** : метод. указания к проведению самостоятельной, контрольной и практической работы / сост. Н. Н. Серая. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – – 55 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MR\\_по\\_TU\\_M\\_1.\\_2019\\_g.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MR_по_TU_M_1._2019_g.pdf)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, 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 ат-

тестации 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      | Электронная почта   |
|---|---|---------------|---|
| 1 | Научная электронная библиотека eLibrary | Универсальная | <a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a> |
| 2 | Гарант                                  | Правовая      | <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>                               |
| 3 | КонсультантПлюс                         | Правовая      | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>                       |

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

| №<br>п/<br>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) |
|--------------|--|---|--|
|              |  |   | 1  |
|              | Менеджмент   | <p>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.</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 №514 ЭЛ, посадочных мест — 40;</p> | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>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 студентов с ОВЗ и инва- | Форма контроля и оценки результатов обучения |
|-----------------------------------|--|

|   |   |
|---|---|
| лидностью   |   |
| <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> <li>– 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.</li> </ul>   |
| <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> <li>– 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.</li> </ul>   |
| <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> <li>– 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.</li> </ul> |

**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 плоскопечатную 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 в 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 плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного 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 (название 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.