

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

## Учетно-финансовый факультет Государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНО:  
Декан, Руководитель подразделения  
Бондаренко С.В.  
(протокол от 20.05.2024 № 8)

# **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

## **«МЕНЕДЖМЕНТ»**

## Уровень высшего образования: бакалавриат

## Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

## Направленность (профиль) подготовки: Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора: 2024

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.  
в академических часах: 144 ак.ч.

2024

**Разработчики:**

Доцент, кафедра государственного и муниципального управления Нестеренко М.А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 954, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бухгалтер", утвержден приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103н; "Аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 19.10.2015 № 728н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Государственно го и муниципальног о управления	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Белкина Е.Н.	Согласовано	22.04.2024, № 31
2	Учетно-финанс овый факультет	Председатель методической комиссии/совет а	Хромова И.Н.	Согласовано	06.05.2024, № 9
3	Аудита	Руководитель образовательно й программы	Сафонова М.Ф.	Согласовано	20.05.2024, № 8

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование комплекса знаний о менеджменте как науке и виде человеческой деятельности, а также выработка основных умений и практических навыков в области современного управления организацией и ее структурными подразделениями.

Задачи изучения дисциплины:

- Формирование знаний теоретических основ менеджмента для решения организационно-управленческих задач решения в профессиональной деятельности.;
- Ознакомление с основами практического менеджмента (моделями и методами, практическими подходами и приемами, используемыми в диагностике проблемной ситуации.;
- Вырабатывание умений использовать принципы и современные методы управления операциями во внутренней среде организации, а также регламентации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.;
- Формирование навыков разработки и оценки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

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 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение.

Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач.

*Знать:*

УК-2.1/Зн1 знает цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение, ожидаемые результаты решения выделенных задач.

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.

*Знать:*

УК-3.1/Зн1 Социальные роли в команде, основы стратегии сотрудничества и достижения поставленной цели

УК-3.1/Зн2 Методы и способы реализации своей роли в команде с учетом интересов, особенностей поведения всех членов команды

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

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

*Знать:*

УК-6.2/Зн1 Особенности социального взаимодействия, работу в команде

ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности

ОПК-4.1 Демонстрирует знания основных категорий экономики и управления для экономического и финансового обоснования организационно-управленческих решений

*Знать:*

ОПК-4.1/Зн1 Знает основные экономические категории, характеризующие деятельность хозяйствующего субъекта

ОПК-4.1/Зн2 методы проведения сравнительного анализа абсолютных экономических показателей с целью формирования обоснованных выводов

ОПК-4.1/Зн3 объекты бухгалтерского учета и их содержание; законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, архивном деле и практику его применения; основные принципы (требования, допущения) бухгалтерского учета

ОПК-4.1/Зн4 приемы и способы использования результатов исследования в денежно-кредитной сфере

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Менеджмент» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 3, Очно-заочная форма обучения - 3.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### **4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

#### *Очная форма обучения*

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Третий семестр	144	4	53	3	18	32	64	Экзамен (27)
Всего	144	4	53	3	18	32	64	27

#### *Очно-заочная форма обучения*

Период	Доемкость (часы)	Доемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (всего)	Контактная (часы)	Занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Аттестация (часы)

обучения	Общая тр (ча)	Общая тр (ЗІ)	Контактн (часы,	Внеаудиторн работа	Лекционн (ча	Практическ (ча	Самостоятел (ча	Промежуточ (ча
Третий семестр	144	4	31	3	12	16	86	Экзамен (27)
Всего	144	4	31	3	12	16	86	27

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

*Очная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Основы менеджмента</b>	<b>44</b>		<b>8</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 1.1. Менеджмент как вид деятельности	10		2	2	6	
Тема 1.2. Эволюция менеджмента	10		2	2	6	
Тема 1.3. Методологические основы менеджмента	12		2	4	6	
Тема 1.4. Модели и виды менеджмента	12		2	4	6	
<b>Раздел 2. Технология менеджмента</b>	<b>42</b>		<b>6</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 2.1. Организация как социально-экономическая система	14		2	4	8	
Тема 2.2. Менеджмент как процесс управления: функции менеджмента	14		2	4	8	
Тема 2.3. Механизмы менеджмента: управленческие решения и методы управления	14		2	4	8	
<b>Раздел 3. Социально-психологические основы менеджмента</b>	<b>28</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 3.1. Власть и лидерство в менеджменте	14		2	4	8	
Тема 3.2. Эффективность менеджмента	14		2	4	8	

<b>Раздел 4. Промежуточная аттестация.</b>	3	3				УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 4.1. Экзамен	3	3				
<b>Итого</b>	<b>117</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>64</b>	

*Очно-заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Внеклассовая контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Основы менеджмента</b>	<b>46</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 1.1. Менеджмент как вид деятельности	10		2		8	
Тема 1.2. Эволюция менеджмента	12		2	2	8	
Тема 1.3. Методологические основы менеджмента	12			2	10	
Тема 1.4. Модели и виды менеджмента	12			2	10	
<b>Раздел 2. Технология менеджмента</b>	<b>40</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 2.1. Организация как социально-экономическая система	14		2	2	10	
Тема 2.2. Менеджмент как процесс управления: функции менеджмента	14		2	2	10	
Тема 2.3. Механизмы менеджмента: управленческие решения и методы управления	12			2	10	
<b>Раздел 3. Социально-психологические основы менеджмента</b>	<b>28</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 3.1. Власть и лидерство в менеджменте	14		2	2	10	
Тема 3.2. Эффективность менеджмента	14		2	2	10	
<b>Раздел 4. Промежуточная аттестация.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1
Тема 4.1. Экзамен	3	3				
<b>Итого</b>	<b>117</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>86</b>	

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

## **Раздел 1. Основы менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 8ч.; Практические занятия - 12ч.; Самостоятельная работа - 24ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 36ч.)*

### **Тема 1.1. Менеджмент как вид деятельности**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

1. Сущность и значение понятия «менеджмент»
2. Управленческий труд. Иерархия менеджмента
3. Цели и задачи менеджмента

### **Тема 1.2. Эволюция менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

- 1.Периоды формирования управ-ленческой мысли
- 2.Развитие менеджмента как науки
3. Развитие теории управления в России

### **Тема 1.3. Методологические основы менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

- 1.Закономерности менеджмента
- 2.Законы менеджмента
- 3.Принципы менеджмента

### **Тема 1.4. Модели и виды менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Мировой опыт формирования моделей менеджмента
2. Виды менеджмента

## **Раздел 2. Технология менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 6ч.; Практические занятия - 12ч.; Самостоятельная работа - 24ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 30ч.)*

### **Тема 2.1. Организация как социально-экономическая система**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

- 1.Организация как объект управ-ления
2. Внутренняя среда организации
3. Внешняя среда организации

### **Тема 2.2. Менеджмент как процесс управ-ления: функции менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Понятие и значение функций управления
2. Общие функции менеджмента
3. Конкретные функции управления

*Тема 2.3. Механизмы менеджмента: управленческие решения и методы управления  
(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очно-заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Сущность управленческих решений и их классификация
2. Технология принятия управленческого решения
3. Методы управления

**Раздел 3. Социально-психологические основы менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)*

**Тема 3.1. Власть и лидерство в менеджменте**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Коллектив и его особенности: командный подход в управлении
2. Источники и виды власти
3. Характеристика стилей управления
4. Управление конфликтами

**Тема 3.2. Эффективность менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Ключевые факторы успешной работы команды
2. Критерии и показатели эффективности менеджмента
3. Признаки эффективного менеджмента

**Раздел 4. Промежуточная аттестация.**

*(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)*

**Тема 4.1. Экзамен**

*(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)*

Экзамен

**6. Оценочные материалы текущего контроля**

**Раздел 1. Основы менеджмента**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. 1. Менеджмент – ...
1. Менеджмент – ...
  2. 2. Менеджмент – ... .
  2. Менеджмент – ... .
  3. 3. Американская модель управления –
  3. Американская модель управления –

- 4. 4. Японская модель управления –
- 4. Японская модель управления –
  - 5. 5. Эвристическим трудом заняты -
  - 5. Эвристическим трудом заняты -
    - 6. 6. Административным трудом заняты -
  - 6. Административным трудом заняты -
    - 7. 7. Оперативным трудом заняты -
  - 7. Оперативным трудом заняты -
    - 8. 8. Основные категории менеджмента ...
  - 8. Основные категории менеджмента ...
    - 9. 9. Общие функции менеджмента ...
  - 9. Общие функции менеджмента ...
    - 10. 10. Цель менеджмента - ...
  - 10. Цель менеджмента - ...
    - 11. 11. Стратегическое управление, оперативное управление, контроль -
  - 11. Стратегическое управление, оперативное управление, контроль -
    - 12. 12. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации, материальное и моральное стимулирование – ... .
  - 12. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации, материальное и моральное стимулирование – ... .
    - 13. 13. Единство системы управления производством, пропорциональность производства и управления – ...
  - 13. Единство системы управления производством, пропорциональность производства и управления – ...
    - 14. 14. Возникновение менеджмента обусловлено - ...
  - 14. Возникновение менеджмента обусловлено - ...
    - 15. 15. Организации по форме собственности -
  - 15. Организации по форме собственности -
    - 16. 16. Организации по широте производственного профиля -
  - 16. Организации по широте производственного профиля -
    - 17. 17. Организации по характеру сочетания науки и производства -
  - 17. Организации по характеру сочетания науки и производства -
    - 18. 18. Организации по организационно-правовой форме -
  - 18. Организации по организационно-правовой форме -
    - 19. 19. Системный подход -
  - 19. Системный подход -
    - 20. 20. Комплексный подход предусматривает ...
  - 20. Комплексный подход предусматривает ...
    - 21. 21. Интеграционный подход предусматривает ...
  - 21. Интеграционный подход предусматривает ...
    - 22. 22. Функциональный подход предусматривает ...
  - 22. Функциональный подход предусматривает ...
    - 23. 23. Маркетинговый подход предусматривает ...
  - 23. Маркетинговый подход предусматривает ...
    - 24. 24. Воспроизводственный подход - ...
  - 24. Воспроизводственный подход - ...
    - 25. 25. Процессный подход - ...
  - 25. Процессный подход - ...
    - 26. 26. Количественный подход - ...

- 26. Количественный подход - ...
- 27. Административный подход - ....
- 27. Административный подход - ....
- 28. Поведенческий подход - ....
- 28. Поведенческий подход - ....
- 29. Общие функции управления -
- 29. Общие функции управления -
- 30. Организация (предприятие) как система –
- 30. Организация (предприятие) как система –
- 31. Внутренняя среда предприятия –
- 31. Внутренняя среда предприятия –
- 32. Внешняя среда предприятия –
- 32. Внешняя среда предприятия –
- 33. Деловая среда предприятия –
- 33. Деловая среда предприятия –
- 34. Системный подход к управлению –
- 34. Системный подход к управлению –
- 35. Процессный подход к управлению –
- 35. Процессный подход к управлению –
- 36. Ситуационный подход -
- 36. Ситуационный подход -
- 37. Эвристический управленческий труд -
- 37. Эвристический управленческий труд -
- 38. Административный управленческий труд - ....
- 38. Административный управленческий труд - ....
- 39. Оперативный управленческий труд -
- 39. Оперативный управленческий труд -
- 40. Внешняя среда организации включает сферы воздействия -
- 40. Внешняя среда организации включает сферы воздействия -
- 41. Интуитивное решение ....
- 41. Интуитивное решение ....
- 42. Рациональное решение ....
- 42. Рациональное решение ....
- 43. Решение, основанное на суждениях ....
- 43. Решение, основанное на суждениях ....
- 44. Факторы, обуславливающие реализацию решений -
- 44. Факторы, обуславливающие реализацию решений -
- 45. Управленческие решения подразделяются на производственные, сбытовые, кадровые, научные ....
- 45. Управленческие решения подразделяются на производственные, сбытовые, кадровые, научные ....
- 46. Управленческие решения подразделяются на организационные, регулирующие, координационные, контролирующие ....
- 46. Управленческие решения подразделяются на организационные, регулирующие, координационные, контролирующие ....
- 47. Анализ ситуации как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
- : выявление и формулировка проблемы
- 47. Анализ ситуации как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
- : выявление и формулировка проблемы

48. 48. Выбор альтернативы как этап принятия управленческого решения проявляется как
48. Выбор альтернативы как этап принятия управленческого решения проявляется как
49. 49. Управление реализацией как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
49. Управление реализацией как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
50. 50. Идентификация проблемы как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
50. Идентификация проблемы как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
51. 51. Определение критериев выбора как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
51. Определение критериев выбора как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
52. 52. Контроль и оценка результатов как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
52. Контроль и оценка результатов как этап принятия управленческого решения проявляется как ....
53. 53. Согласование решения как этап принятия управленческого решения проявляется как
53. Согласование решения как этап принятия управленческого решения проявляется как
54. 54. Разработка альтернатив как этап принятия управленческого решения проявляется как
54. Разработка альтернатив как этап принятия управленческого решения проявляется как
55. 55. Управленческое решение – ....
55. Управленческое решение – ....
56. 56. Должностная инструкция – ....
56. Должностная инструкция – ....
57. 57. Цель инструктирования – ....
57. Цель инструктирования – ....
58. 58. Цель нормирования – ....
58. Цель нормирования – ....
59. 59. Цель регламентирования – ....
59. Цель регламентирования – ....
60. 60. Нарушение трудовой дисциплины предусматривает ....
60. Нарушение трудовой дисциплины предусматривает ....
61. 61. Миссия организации - ....
61. Миссия организации - ....
62. 62. Требования к целям: ....
62. Требования к целям: ....
63. 63. Административные методы управления - ....
63. Административные методы управления - ....
64. 64. Экономические методы управления - ....
64. Экономические методы управления - ....
65. 65. Социально-психологические методы управления - ....
65. Социально-психологические методы управления - ....

## **Раздел 2. Технология менеджмента**

*Форма контроля/оценочное средство: Кейс-задание*

*Вопросы/Задания:*

- Постройте производственную, организационную иправленческую структуры ООО «Мукеря».
- Определите между какими звеньями системы управления организации возникают линейные и функциональные связи.
- Определите количество уровней (ступеней) управления в организации.
- Укажите численность работников аппарата управления в разрезе имеющихся категорий (руководители, специалисты, технические исполнители). Определите их соотношение (рекомендуемое – 1:2:2, т.е. на одного руководителя должно приходиться не менее двух специалистов и двух технических исполнителей) и сделайте вывод.
- Определите степень централизации функций управления ( ) и сделайте вывод.

Норма управляемости – число работников, непосредственно (линейно) подчиненных одному руководителю, позволяющее наиболее эффективно

ООО «Мукеря» представляет собой перерабатывающую организацию агропромышленного комплекса и специализируется на производстве муки и кукурузной крупы.

Организационная структура ООО «Мукеря» включает в себя три группы структурных подразделений:

- основные производственные подразделения;
- подразделения, обслуживающие основное производство;
- функционально-управленческие подразделения.

В состав организационной структуры компании входят два производственных цеха: первый производит муку, второй – кукурузную крупу четырех фракций.

Обслуживающее хозяйство включает в себя подразделения, обеспечивающие производственные структуры организации различными видами услуг. Предоставляются услуги автомобильного транспорта, организуется погрузка и выгрузка железнодорожных вагонов. Обеспечивается общехозяйственное обслуживание, включая функции по хранению сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий, готовой продукции и полуфабрикатов. Проводится лабораторный качественный анализ сырья и готовой продукции.

Функционально-управленческие подразделения предназначены для координирования, регулирования и согласования деятельности всей организации. Здесь реализуются функции бухгалтерского учета, маркетинга и кадрового менеджмента.

Общая численность работников организации составляет 72 человека (таблица 1).

Таблица 1 – Штатное расписание ООО «Мукеря» (фрагмент)

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс, (категория) квалификации	Количество штатных единиц
Наименование	Код		
	000000		
		директор	1
		заместитель директора	1
		секретарь	1
		инженер по ТБ	1
бухгалтерия	000001		
		главный бухгалтер	1
		заместитель главного бухгалтера	1
		кассир	1
		бухгалтер по учету МТЦ	1
		бухгалтер по реализации	1
отдел маркетинга	000002		
		начальник отдела маркетинга	1
		маркетолог	2
		коммерческий представитель	2
отдел кадров	000003		
		начальник отдела кадров	1
		специалист по кадровой работе	1
		делопроизводитель	1
транспортный цех	000004		
		начальник транспортного цеха	1
		водитель автомобиля Газель	2
		водитель автомобиля муковоз	2
		водитель автомобиля КАМАЗ	2
		водитель легкового автомо-	2

		<b>била</b>	
		<b>машинист крана автомо-</b>	
		<b>бильного</b>	<b>2</b>
		<b>тракторист</b>	<b>1</b>
		<b>учетчик</b>	<b>1</b>
<b>хозяйственная служба</b>	<b>000005</b>		
		<b>руководитель хозяйственной</b>	
		<b>службы</b>	<b>1</b>
		<b>снабженец</b>	<b>1</b>
		<b>операционист</b>	<b>1</b>
		<b>уборщица</b>	<b>3</b>
		<b>сторож</b>	<b>4</b>
<b>склад №1</b>	<b>000005.01</b>		
		<b>заведующий складом</b>	<b>1</b>
		<b>кладовщик</b>	<b>3</b>

2. 1) Проведите SWOT–анализ деятельности организации и разработайте стратегию ее развития. Результаты анализа оформите в виде таблиц.

2) Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT сформулируйте миссию ООО «Альфа-Плит».

3) Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT и сформулированной миссии ООО «Альфа-Плит» разработайте систему целей деятельности компании в виде «дерева целей», где во главе находится миссия организации, а каждая цель соответствует критериям SMART. «Дерево целей» должно содержать не менее 4-х уровней, не считая миссии, и охватывать основные функциональные области деятельности компании, рассмотренные в кейсе.

Общество с ограниченной ответственностью «Альфа-Плит» было основано в начале 2006 г. Учредителями предприятия являются два физических лица, имеющих российское гражданство. Данная организационно-правовая форма выбрана в силу простоты ведения дел на территории России.

Основной деятельностью ООО «Альфа-Плит» является торговля мебелью: кухонными гарнитурами, детскими наборами и мягкой мебелью.

В начале своей деятельности упор делался на торговлю только офисной мебелью. То-вар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые точки не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал. Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими. Исходя из этого, весной 20\_\_ г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, один год работы позволил усилить маркетинговый отдел и направить усилия на изменения условий работы с поставщиками, появившиеся свободные активы. Это дало возможность приобретать продукцию напрямую у производителей, минуя посреднические организации и повысить рентабельность продаж до 30-35%.

Деятельность организации построена следующим образом: продукция продается ко-нечному потребителю через сеть торговых точек, принадлежащих нашим партнерам, доставляется собственным автотранспортом до торговой точки, там разгружается и выставляется на продажу в течение срока реализации.

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения фирмы:

отдел маркетинга;

отдел розничных продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Реализация через розничную сеть осуществляется частично через собственные магазины, расположенные на территории Всероссийского выставочного центра, а также путем заключения договоров комиссии или консигнации (тип договора выбирается в зависимости от магазина, его проходимости, нацеленности на сотрудничество именно с нашей фирмой и т.д.) с мебельными магазинами.

Доставка товара, согласно договорам с поставщиками-производителями, может осуществляться как самим покупателем (ООО «Альфа-Плит»), так и транспортом

фирмы-продавца на различных условиях. Для обеспечения бесперебойности данного направления фирма имеет парк автомобилей. Ценовая политика формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

Соответствующим образом осуществляется рекламная компания. В техническом плане она представлена установкой на территории города рекламных щитов м и м.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на московском рынке. В даль-нейшем ООО «Альфа-Плит» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Для компании ООО «Альфа-Плит» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательской способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Москве, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет во-время заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

В настоящее время на территории России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей мебелью. Среди них можно выделить:

- конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон «Гранд»), занимающихся продажей различных видов мебели, как импортной, так и отечественной;
- фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Карина», занимающаяся продажей только кухонной мебели);
- магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, магазин АО «Сходня-мебель»), часто они подотчетны фирме-производителю, либо мебельной фабрике принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;
- средние фирмы, как ООО «Альфа-Плит», имеющие разносторонние интересы на рынке;
- выставочные организации;
- фирмы, которые сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют; для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замерки помещений и в последующем установки мебели.

Таким образом, мебельных производителей можно подразделить:

- по принципу географического местоположения на:
- отечественных (чаще всего Москва, Московская область и Санкт-Петербург);
- стран СНГ (Белоруссия);
- зарубежных (Италия, Испания, Польша, Чехия);
- в зависимости от используемого сырья:
- производящие мебель из натурального дерева;
- использующие ДСП, МДФ и искусственные материалы.
- в зависимости от производимой продукции:

- узко специализированные на одном виде продукции;
- производители большого разнообразного ассортимента.

Структуру потребительского рынка мебели в России составляют все семьи, имеющие собственное жилье и стремящиеся приобрести добротную и надежную мебель. Их предпочтения представлены на рисунке 1, при этом:

1/3 часть покупателей мебели – предпочитают продукцию импортного производства;  
2/3 покупателей мебели – приобретают мебель отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.

При этом более половины всех покупателей мебели предпочитают приобретать не гарнитуры целиком, а комплектовать набор по своему вкусу и в соответствии с площадью помещений.

80 % от группы потребителей мебели составляют семьи высокооплачиваемых специалистов:

- предпринимателей;
- банковских служащих;
- чиновников.

Существенно, что мебельный сегмент рынка в России постоянно растет, особенно для мебели средней стоимости, что обусловлено:

- стабильным качеством мебели;
- особенностями структуры потребительского рынка;
- доступной ценой.

Рассматриваемая компания ООО «Альфа-Плит» занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании ООО «Альфа-Плит».

Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

- экономию средств при крупномасштабных поставках;
- создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;
- объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании ООО «Альфа-Плит» выражается как:

- продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;
- осуществление доставки и монтажа;

- предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции нашей фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только по-средством своей стратегии.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствуют процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В компании ООО «Альфа-Плит» особое внимание уделено найму работников. Наем персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За неполный текущий год он составляет 32% от итогов предыдущего года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности фирмы привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением компании, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая

рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.



Рисунок 1 – Пирамидальное представление рынка мебели в России

### **Раздел 3. Социально-психологические основы менеджмента**

*Форма контроля/оценочное средство: Кейс-задание*

*Вопросы/Задания:*

1. 1. Каким стилем управления по Вруму-Йеттону воспользовался Киам, став владельцем Remington.

2. Как бы Вы охарактеризовали стиль управления Киама: как ориентированный на работу или на человека?

Remington Products, Inc. – производитель электробритв Remington. С 1940-х по 1960-е годы компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя продукции высочайшего качества.

Хотя Remington Products была частью холдинга международного конгломерата Sperry Rand, ее возглавлял основатель корпорации. В 1967 году ее первый владелец ушел на по-кой и его место занял инженер, страстно увлекавшийся разработкой новых продуктов. На протяжении следующих двенадцати лет он направлял все усилия компании на креативный дизайн продукции. Модели изменялись каждые полгода, причем зачастую настолько незначительно, что потребители этого не замечали. Но даже в этом случае выход каждой модели означал отказ компании от предыдущей. Розничные торговцы не хотели иметь запасы электробритв Remington, поскольку модели постоянно устаревали. Положение компании на рынке начало ослабевать, что продолжалось несколько лет.

В 1979 году Виктор Киам выкупил Remington у Sperry Rand. Он решил, что компанию надо сохранить, после того как жена подарила ему бритву Remington. Став владельцем фирмы, Киам кардинально изменил ее деятельность. Первым делом он создал группу из менеджеров других компаний, в которых работал до того, и уволил большинство прежних руководителей Remington. Затем он провел дальнейшее сокращение и уволил трех из четырех производственных менеджеров и большинство инженеров фирмы.

Нацелив компанию на «скорость и эффективность», Киам сосредоточил внимание на моральном духе коллектива. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав стресса, связанного с резкими переменами. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников ознакомили с планами дальнейшего развития фирмы и все работники были включены в программы стимулирования.

Обеспечив некоторую стабильность, Киам вновь сосредоточил внимание на самой бритве. От хромированных деталей и украшений, увеличивших вес, но улучшивших работу бритвы, отказались. Благодаря упрощенному дизайну продукт стал дешевле, от чего выиграли потребители. Розничных торговцев заверили, что ассортимент будет стабильным, а их заказы будут выполняться в течение суток. Встать компании на путь восстановления помогли и другие нововведения в области маркетинга, например, термоусадочная упаковка и гарантия возврата денег.

2. 1. Рассмотрите способы и методы разрешения конфликта между руководителем и подчиненным.

2. Как избежать продолжения конфликта?

3. Что вы намерены предпринять в данной ситуации?

Вы – руководитель крупного отдела, который успешно работает и в котором хорошие отношения между сотрудниками.

Кирилл – один из самых продуктивных работников Вашего отдела. Он работает уже двенадцать лет, знает все тонкости дела и очень гордится своими успехами. Он очень напряжен и агрессивно относится к любым замечаниям как относительно работы, так и чего-то другого. Кирилл склонен неправильно толковать замечания достаточно невинного свойства. Он несколько раз реагировал таким образом на вас. Вы были удивлены такой реакцией, так как не хотели задеть его. В результате вы некоторое время объясняли ему, что имели в виду, и чуть ли не извинялись. После этого вам долго не давало покоя воспоминание о том, как Кирилл кричал на вас при всех, но вы решили не осуществлять разбирательства по этому поводу.

Вчера, когда вы уходили в конце дня, вы мимоходом заметили, как трудно было спрятаться Кириллу с работой на сегодняшний день. Это произошло из-за задержки в другом отделе секции. Кирилл агрессивно отреагировал на это, решив, что вы намекаете, что он плохо работал в этот день, отказался слушать и ушел домой.

3. 1. Сопоставьте отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях.

2. Каковы основные причины различий в этих подходах?

3. Если бы Вы были представителем руководства в головном офисе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали?

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании Weaver-Yamazaki Pharmaceutical в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

Компания, проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность значительно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х гг. через Yamazaki Pharmaceutical — основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но Weaver возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, Weaver решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с Yamazaki, которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании, Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в лекарствах широкого потребления. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции и, часть которой была успешно реализована в США и других странах. Weaver рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий и считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии.

Дочернюю компанию возглавлял Сёдзо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом Yamazaki, а также президентом нескольких других дочерних компаний, ограничивал свое участие в Weaver-Yamazaki определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс, а также

несколько японских директоров.

Хотя еще ряд американцев был направлен на предприятие, они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания Weaver проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экс-патриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неограниченное время. Несколько экс-патриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах, в Мексике, а также провел несколько лет в международном, отделе главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прескотт был доволен успехами, которых достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от со-зования безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько «превратился в местного», что эффективность его работы начала падать.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Будучи в Японии, он продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности «менеджмент». Через полтора года, с отличием закончив курс, он начал работать в компании Weaver. После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ «отвратительного американца» за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все, что исходит из США, является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинаса входило устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под «полной эмоциональной связью» Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя

Weaver осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе Хиггинс также приобрел многие черты типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых со-трудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггина для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками. Работники фирмы просили Хиггина вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггина, ему не нравилось иметь с ним дело в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггина, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггина не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось тем, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггина, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступил за уволенного сотрудника, в результате чего Yamazaki Pharmaceutical взяла того на работу. Когда Хиггина спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггина. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в американские принципы, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, без оттенка презрения, или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

#### **Раздел 4. Промежуточная аттестация.**

*Форма контроля/оценочное средство:*

*Вопросы/Задания:*

## **7. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Третий семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1*

*Вопросы/Задания:*

1. Управленческий труд: сущность и содержание

Управленческий труд: сущность и содержание

2. Иерархия менеджмента

Иерархия менеджмента

3. Принципы менеджмента

Принципы менеджмента

4. Законы менеджмента

Законы менеджмента

5. Закономерности менеджмента

Закономерности менеджмента

6. Цели и задачи менеджмента

Цели и задачи менеджмента

7. Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда

Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда

8. Стадии развития организации и действия менеджеров

Стадии развития организации и действия менеджеров

9. Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы

Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы

10. Внешняя среда фирмы: сущность, основные элементы

Внешняя среда фирмы: сущность, основные элементы

11. Сущность и роль управленческих решений, их классификация, требования к управленческим решениям

Сущность и роль управленческих решений, их классификация, требования к управленческим решениям

12. Определение понятия «функции менеджмента»; классификация функций

Определение понятия «функции менеджмента»; классификация функций

13. Общие (основные) функции менеджмента

Общие (основные) функции менеджмента

14. Специальные функции менеджмента

Специальные функции менеджмента

15. Целеполагание в процессе менеджмента

Целеполагание в процессе менеджмента

16. Метод «Дерево целей»

Метод «Дерево целей»

17. Методика SMART при постановке целей и задач в организации

Методика SMART при постановке целей и задач в организации

18. Миссия организации

Миссия организации

**19. Функция планирования в менеджменте**

Функция планирования в менеджменте

**20. Стратегическое планирование, выбор стратегии развития организации**

Стратегическое планирование, выбор стратегии развития организации

**21. Тактическое планирование и оперативное планирование**

Тактическое планирование и оперативное планирование

**22. Организация как функция менеджмента**

Организация как функция менеджмента

**23. Контроль как функция управления**

Контроль как функция управления

**24. Виды и этапы контроля, характеристики его эффективности**

Виды и этапы контроля, характеристики его эффективности

**25. Сущность методики SWOT-анализа**

Сущность методики SWOT-анализа

**26. Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним**

Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним

**27. Школа человеческих отношений и поведенческих наук**

Школа человеческих отношений и поведенческих наук

**28. Мотивация как функция менеджмента**

Мотивация как функция менеджмента

**29. Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации

**30. Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации

**31. Экономические методы управления**

Экономические методы управления

**32. Административные методы в системе менеджмента: сущность, со-держание**

Административные методы в системе менеджмента: сущность, со-держание

**33. Социально-психологические методы менеджмента**

Социально-психологические методы менеджмента

**34. Власть и лидерство в менеджменте**

Власть и лидерство в менеджменте

**35. Власть ресурсов в менеджменте**

Власть ресурсов в менеджменте

**36. Формальная сила власти в управлении**

Формальная сила власти в управлении

**37. Сила власти примера и знаний**

Сила власти примера и знаний

**38. Коллектив и его особенности**

Коллектив и его особенности

**39. Командный менеджмент**

Командный менеджмент

**40. Роли в команде**

Роли в команде

**41. Классификация стилей руководства**

Классификация стилей руководства

**42. Авторитарный стиль управления**

Авторитарный стиль управления

**43. Демократический стиль управления**

## **Демократический стиль управления**

44. Либеральный стиль управления

## **Либеральный стиль управления**

45. Руководитель и лидер

## **Руководитель и лидер**

46. Конфликты в организации: способы управления

## **Конфликты в организации: способы управления**

47. Факторы эффективной работы команды

## **Факторы эффективной работы команды**

48. Подходы к определению понятия «менеджмент»

## **Подходы к определению понятия «менеджмент»**

49. Сравните понятия «управление» и «менеджмент»

## **Сравните понятия «управление» и «менеджмент»**

50. Эволюция менеджмента: этапы, теории

## **Эволюция менеджмента: этапы, теории**

51. Научная школа управления

## **Научная школа управления**

52. Административная (классическая) школа управления

## **Административная (классическая) школа управления**

53. Количественная (математическая) школа управления

## **Количественная (математическая) школа управления**

54. Современные направления в менеджменте

## **Современные направления в менеджменте**

55. Особенности национального менеджмента: международные модели

## **Особенности национального менеджмента: международные модели**

56. Развитие управленческой мысли в России

## **Развитие управленческой мысли в России**

57. Виды менеджмента

## **Виды менеджмента**

58. Эффективность менеджмента, основные составляющие ее оценки

## **Эффективность менеджмента, основные составляющие ее оценки**

59. Критерии эффективности менеджмента

## **Критерии эффективности менеджмента**

60. Признаки эффективного менеджмента

## **Признаки эффективного менеджмента**

*Очно-заочная форма обучения, Третий семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-2.1 УК-3.1 УК-6.2 ОПК-4.1*

**Вопросы/Задания:**

1. Управленческий труд: сущность и содержание

Управленческий труд: сущность и содержание

2. Иерархия менеджмента

Иерархия менеджмента

3. Принципы менеджмента

Принципы менеджмента

4. Законы менеджмента

Законы менеджмента

5. Закономерности менеджмента

Закономерности менеджмента

## 6. Цели и задачи менеджмента

Цели и задачи менеджмента

7. Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда

Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда

## 8. Стадии развития организации и действия менеджеров

Стадии развития организации и действия менеджеров

## 9. Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы

Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы

## 10. Внешняя среда фирмы: сущность, основные элементы

Внешняя среда фирмы: сущность, основные элементы

11. Сущность и роль управленческих решений, их классификация, требования к управленческим решениям

Сущность и роль управленческих решений, их классификация, требования к управленческим решениям

## 12. Определение понятия «функции менеджмента»; классификация функций

Определение понятия «функции менеджмента»; классификация функций

## 13. Общие (основные) функции менеджмента

Общие (основные) функции менеджмента

## 14. Специальные функции менеджмента

Специальные функции менеджмента

## 15. Целеполагание в процессе менеджмента

Целеполагание в процессе менеджмента

## 16. Метод «Дерево целей»

Метод «Дерево целей»

## 17. Методика SMART при постановке целей и задач в организации

Методика SMART при постановке целей и задач в организации

## 18. Миссия организации

Миссия организации

## 19. Функция планирования в менеджменте

Функция планирования в менеджменте

## 20. Стратегическое планирование, выбор стратегии развития организации

Стратегическое планирование, выбор стратегии развития организации

## 21. Тактическое планирование и оперативное планирование

Тактическое планирование и оперативное планирование

## 22. Организация как функция менеджмента

Организация как функция менеджмента

## 23. Контроль как функция управления

Контроль как функция управления

## 24. Виды и этапы контроля, характеристики его эффективности

Виды и этапы контроля, характеристики его эффективности

## 25. Сущность методики SWOT-анализа

Сущность методики SWOT-анализа

## 26. Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним

Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним

## 27. Школа человеческих отношений и поведенческих наук

Школа человеческих отношений и поведенческих наук

## 28. Мотивация как функция менеджмента

Мотивация как функция менеджмента

29. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации

30. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации

31. Экономические методы управления

Экономические методы управления

32. Административные методы в системе менеджмента: сущность, со-держание

Административные методы в системе менеджмента: сущность, со-держание

33. Социально-психологические методы менеджмента

Социально-психологические методы менеджмента

34. Власть и лидерство в менеджменте

Власть и лидерство в менеджменте

35. Власть ресурсов в менеджменте

Власть ресурсов в менеджменте

36. Формальная сила власти в управлении

Формальная сила власти в управлении

37. Сила власти примера и знаний

Сила власти примера и знаний

38. Коллектив и его особенности

Коллектив и его особенности

39. Командный менеджмент

Командный менеджмент

40. Роли в команде

Роли в команде

41. Классификация стилей руководства

Классификация стилей руководства

42. Авторитарный стиль управления

Авторитарный стиль управления

43. Демократический стиль управления

Демократический стиль управления

44. Либеральный стиль управления

Либеральный стиль управления

45. Руководитель и лидер

Руководитель и лидер

46. Конфликты в организации: способы управления

Конфликты в организации: способы управления

47. Факторы эффективной работы команды

Факторы эффективной работы команды

48. Подходы к определению понятия «менеджмент»

Подходы к определению понятия «менеджмент»

49. Сравните понятия «управление» и «менеджмент»

Сравните понятия «управление» и «менеджмент»

50. Эволюция менеджмента: этапы, теории

Эволюция менеджмента: этапы, теории

51. Научная школа управления

Научная школа управления

52. Административная (классическая) школа управления

Административная (классическая) школа управления

53. Качественная (математическая) школа управления

Количественная (математическая) школа управления

54. Современные направления в менеджменте

Современные направления в менеджменте

55. Особенности национального менеджмента: международные модели

Особенности национального менеджмента: международные модели

56. Развитие управленческой мысли в России

Развитие управленческой мысли в России

57. Виды менеджмента

Виды менеджмента

58. Эффективность менеджмента, основные составляющие ее оценки

Эффективность менеджмента, основные составляющие ее оценки

59. Критерии эффективности менеджмента

Критерии эффективности менеджмента

60. Признаки эффективного менеджмента

Признаки эффективного менеджмента

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. Финансовый менеджмент: методические указания по выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «экономика» / сост. С. О. Кушу. - Финансовый менеджмент - Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 25 с. - 2227-8397. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/79919.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Короткий,, С. В. / С. В. Короткий,. - Менеджмент - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 225 с. - 978-5-4487-0134-4. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/72358.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Дорофеева,, Л. И. Менеджмент: учебник / Л. И. Дорофеева,. - Менеджмент - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 514 с. - 978-5-4497-1331-5. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Егорова,, Т. И. Основы менеджмента / Т. И. Егорова,; под редакцией А. Я. Волкова. - Основы менеджмента - Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. - 136 с. - 978-5-4344-0633-8. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/91975.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Красина Ф. А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Красина Ф. А.. - Москва: ТУСУР, 2018. - 164 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/313406.jpg> (дата обращения: 21.02.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Чаплина,, А. Н. Введение в менеджмент: учебное пособие / А. Н. Чаплина,, Е. А. Герасимова,, Н. Н. Еронкевич,. - Введение в менеджмент - Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2016. - 132 с. - 978-5-7638-3558-8. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/84326.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

4. Масленченков,, Ю. С. Финансовый менеджмент банка: учебное пособие для вузов / Ю. С. Масленченков,. - Финансовый менеджмент банка - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 399 с. - 5-238-00576-8. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/71207.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

*Профессиональные базы данных*

Не используются.

*Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»

2.

[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/4AB\\_Pechat\\_A5\\_dve\\_str\\_VerstkaMenedzhment\\_KubGAU\\_1\\_.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/4AB_Pechat_A5_dve_str_VerstkaMenedzhment_KubGAU_1_.pdf) - Менеджмент : учеб. пособие / М. А. Нестеренко, О. Н. Салий, Д. В. Рылов. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 178 с.

3. <http://www.iprbookshop.ru/81778.html> - Семенова И. И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. — 2-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 199 с.

## **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

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

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

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1 Microsoft Windows - операционная система.

2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>

2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>

3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

## **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Учебная аудитория

513ЭЛ

Сплит-система настенная QuattroClima Effecto Standard QV/QN-ES24WA - 0 шт.

## **9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

### ***Методические указания по формам работы***

#### ***Лекционные занятия***

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

#### ***Практические занятия***

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

#### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

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 с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- 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.;
- 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.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;
- 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.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- 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.;
- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- 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.

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 студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскогерметичную 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.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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 (назование 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 верbalный 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).
- Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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 верbalного 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 верbalный 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.

## 10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)

Ведётся в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы

