

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цыбинов Балжигт Батзориг  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.09.2024 20:21:35  
Уникальный программный ключ:  
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия  
имени В.Р. Филиппова»**

**Экономический факультет**

**СОГЛАСОВАНО**  
Заведующий  
выпускающей кафедрой  
Информатика и  
информационные  
технологии в экономике

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
ФИО

\_\_\_\_\_  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
ФИО

\_\_\_\_\_  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
дисциплины (модуля)  
Б1.О.19 Менеджмент**

**Направление подготовки  
09.03.03 Прикладная информатика  
Направленность (профиль) Прикладная информатика в экономике АПК**

бакалавр

Обеспечивающая преподавание  
дисциплины кафедра  
Разработчик (и)

Менеджмент

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
уч.ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

Внутренние эксперты:  
Председатель методической  
комиссии экономического  
факультета  
Заведующий методическим  
кабинетом УМУ

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
уч.ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

**Улан – Удэ, 2022**

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.

2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).

3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).

4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:

- оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля).

- оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;

- оценочные средства, применяемые для текущего контроля;

5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля) в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

**1. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ**  
**учебной дисциплины (модуля), персональный уровень достижения которых проверяется с**  
**использованием представленных в п. 3 оценочных материалов**

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1		2	3	4	5
<b>Универсальные компетенции</b>					
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	ИД-1 <sub>УК-2.1</sub> Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения ИД-2 <sub>УК-2.2</sub> Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ ИД-3 <sub>УК-2.3</sub> Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах	Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения	Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ	Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1 <sub>УК-3.1</sub> Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия ИД-2 <sub>УК-3.2</sub> Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста ИД-3 <sub>УК-3.3</sub> Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Владеет навыками распределения ролей в условиях взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД-1 <sub>УК-6.1</sub> Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда ИД-2 <sub>УК-6.2</sub> Умеет демонстрировать умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории ИД-3 <sub>УК-6.3</sub> Умеет демонстрировать умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории	Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда	Умеет демонстрировать умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории	Владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>					
ОПК-4	Способен участвовать в разработке стандартов, норм и правил, а также технической	ИД-1 <sub>ОПК-4.1</sub> Знает основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла	Знает основные стандарты оформления технической документации на	Умеет применять стандарты оформления технической	Владеет навыками составления технической документации на

	документации, связанной с профессиональной деятельностью	информационной системы ИД-2 <sub>ОПК-4.2</sub> Умеет применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы ИД-3 <sub>ОПК-4.3</sub> Владеет навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы	раз-личных стадиях жизненного цикла информационной системы	документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы	различных этапах жизненного цикла информационной системы
ОПК-9	Способен принимать участие в реализации профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп	ИД-1 <sub>ОПК-9.1</sub> Знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций ИД-2 <sub>ОПК-9.2</sub> Умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала ИД-3 <sub>ОПК-9.3</sub> Владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений	Знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций.	Умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала	Владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений

## 2. РЕЕСТР

### элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)

Группа оценочных средств	Оценочное средство или его элемент	
	1	2
1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины		Перечень вопросов к зачету с оценкой по дисциплине (модулю)
		Критерии и шкала оценки к зачету с оценкой
2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО)		
3. Средства для текущего контроля		Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов
		Критерии и шкала оценки к устному опросу
		Комплект заданий для практических работ
		Критерии и шкала оценки к практическим работам
		Кейс-задача
		Критерии и шкала оценки к кейс-задаче
	Комплект тестовых заданий	
	Критерии и шкала оценки к тестовым заданиям	
	Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся	
	Критерии и шкала оценки к самостоятельной работе обучающихся	

### 3. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций в рамках дисциплины (модуля)

Индекс и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
				Характеристика сформированности компетенции				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Критерии оценивания</b>								
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	ИД-1 <sub>УК-2.1.</sub>	Полнота знаний	Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения	Не знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения	Плохо знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения	Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения, но допускает неточности	В полной мере знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения	Перечень вопросов к зачету по дисциплине (модулю) Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Комплект заданий для практических работ Кейс-задача Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект тестовых заданий
	ИД-2 <sub>УК-2.2</sub>	Наличие умений	Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ	Не умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ	С трудом умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ	Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ, но допускает некоторые ошибки	В полной мере умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ	
	ИД-3 <sub>УК-2.3</sub>	Наличие навыков (владение опытом)	Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки	Не владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки	Плохо владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки	Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки	В полной мере владеет методиками разработки цели и задач проекта;	

			продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах	стоимости проекта, а также потребности в ресурсах	продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах	продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах, но допускает некоторые ошибки	методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1 <sub>УК-3.1</sub>	Полнота знаний	Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Не знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Плохо знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия, но допускает некоторые неточности	В полной мере знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия
	ИД-2 <sub>УК-3.2</sub>	Наличие умений	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Не умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	С трудом умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста, но допускает некоторые ошибки	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста
	ИД-3 <sub>УК-3.3</sub>	Наличие навыков (владение опытом)	Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Не владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Плохо владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем, но допускает некоторые ошибки	В полной мере владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в	ИД-1 <sub>УК-6.1</sub>	Полнота знаний	Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда	Не знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда	Плохо знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда	Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда, но допускает некоторые неточности	Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда
	ИД-2 <sub>УК-6.2</sub>	Наличие умений	Умеет демонстрировать	Не умеет демонстрировать умение самоконтроля и	С трудом умеет демонстрировать	Умеет демонстрировать	В полной мере умеет демонстрировать

течение всей жизни			умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории	рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории	умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории	умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории, но допускает некоторые ошибки	умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории
	ИД-3 <sub>УК-6.3</sub>	Наличие навыков (владение опытом)	Владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей	Не владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей	Плохо владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей	Владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей, но допускает некоторые ошибки	В полной мере владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей
ОПК-4 Способен участвовать в разработке стандартов, норм и правил, а также технической документации, связанной с профессиональной деятельностью	ИД-1 <sub>ОПК-4.1</sub>	Полнота знаний	Знает основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы	Не знает основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы	Плохо знает основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы	Знает основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы, но допускает некоторые неточности	В полной мере знает основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы
	ИД-2 <sub>ОПК-4.2</sub>	Наличие умений	Умеет применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы	Не умеет применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы	С трудом умеет применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы	Умеет применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы, но допускает некоторые ошибки	В полной мере умеет применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы
	ИД-3 <sub>ОПК-4.3</sub>	Наличие навыков (владение опытом)	Владеет навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы	Не владеет навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы	Плохо владеет навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы	Владеет навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы, но допускает некоторые ошибки	В полной мере владеет навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы

<p>ОПК-9 Способен принимать участие в реализации профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп</p>	ИД-1 <sub>ОПК-9.1</sub>	Полнота знаний	Знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в межличностной и групповой деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций.	Не знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций.	Плохо знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций.	Знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций, но допускает некоторые неточности	В полной мере знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций.
	ИД-2 <sub>ОПК-9.2</sub>	Наличие умений	Умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала	Не умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала	С трудом умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала	Умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала, но допускает некоторые ошибки	В полной мере умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала
	ИД-3 <sub>ОПК-9.3</sub>	Наличие навыков (владение опытом)	Владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений	Не владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений	Плохо владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений	Владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений	На высоком уровне владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений



**4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

**4.1. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков**

**4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины**

<b>Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:</b>	
Б1.О.19 Менеджмент	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»	
<b>Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины (модуля)</b>	
1	2
<b>Цель промежуточной аттестации -</b>	установление уровня достижения каждым обучающимся целей и задач обучения по данной дисциплине, изложенным в п.2.2 настоящей программы
<b>Форма промежуточной аттестации -</b>	Зачет с оценкой
<b>Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса</b>	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины 2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра
<b>Основные условия получения обучающимся зачёта:</b>	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине
<b>Процедура получения зачёта -</b>	Представлены в оценочных материалах по данной дисциплине
<b>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:</b>	

**Перечень вопросов к зачету с оценкой по дисциплине (модулю)**

1. сущность понятия «менеджмент»; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
2. цели и задачи менеджмента в организации; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
3. основные принципы менеджмента; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
4. основные категории менеджмента; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
5. суть представления об организации как о системе управления; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
6. основные показатели оценки эффективности управления организацией (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
7. суть категории «функция менеджмента»; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
8. классификация и виды функций менеджмента по группам. (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
9. суть планирования и прогнозирования как функций управления; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
10. суть организации как функции управления; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
11. суть мотивации как функции управления; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
12. принципы эффективной мотивации труда; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
13. суть основных теорий мотивации; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
14. формы материального стимулирования труда; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
15. формы нематериального стимулирования труда. (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
16. суть координации как функции управления; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
17. суть контроля как функции управления; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
18. методы координационных действий; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
19. принципы управленческого контроля (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
20. понятие и классификацию методов управления; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
21. сущность и особенности применения отдельных групп методов управления. (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
22. Понятие коммуникации в управлении, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
23. сущность, основные этапы и базовые элементы процесса коммуникации, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
24. построение и виды связей коммуникационной сети, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
25. параметры измерения межличностной коммуникации и типы коммуникационных стилей, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
26. организационные коммуникации (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
27. Сущность и понятие группы, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
28. причины объединения людей в группы, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
29. стадии развития группы, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
30. структура группы и характеристика ее компонентов, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
31. сущность руководства в организации, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
32. понятие власти, лидерства, партнерства (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)

33. Теории лидерства, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
34. понятие и характеристика стилей руководства в менеджменте, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
35. характеристика поведенческих действий менеджера и взаимодействие руководителя с нижестоящими сотрудниками при разных стилях управления (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
36. Сущность и составляющие самоменеджмента; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
37. содержание понятия «имидж руководителя»; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
38. основные составляющие имиджа руководителя; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
39. принципы организации рабочего места и времени руководителя (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
40. Понятие и элементы корпоративной и организационной культуры, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
41. функции и виды организационных культур, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
42. формирование имиджа организации (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
43. Природу и типы конфликтов; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
44. модель процесса конфликта; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
45. причины конфликтов, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
46. процедуры и методы разрешения конфликтов; (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
47. действия руководителей при разрешении конфликтов. (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
48. Сущность информационного обеспечения, его роль в управлении, (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)
49. основные функции внутрифирменной системы информации и основные требования к ней (УК-2, УК-3, УК-6, ОПК-4, ОПК-9)

**4.1.2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО**  
Учебным планом не предусмотрены.

**5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**5.2. Критерии оценки к зачету с оценкой**

*зачет /оценка «отлично» (86-100 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний.

*зачет /оценка «хорошо» (71-85 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности.

*зачет /оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой.

*незачет /оценка «неудовлетворительно» (менее 56 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости обучающихся**

Форма, система оценивания, порядок проведения и организация текущего контроля успеваемости обучающихся устанавливаются Положением об организации текущего контроля успеваемости обучающихся.

### **Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов**

Тема Эволюция концепций менеджмента

1. Первая промышленная революция
2. Школа человеческих отношений
3. Эволюция теории менеджмента
4. Школа научного управления
5. Классическая школа
6. Вторая промышленная революция и «современное» предприятие
7. Школа административного управления
8. Школа науки менеджмента
9. Школа поведенческих наук

Тема Организация как объект управления

1. свойства, присущие организациям как объектам управления
2. основные элементы внешней и внутренней среды организации
3. классификация организаций
4. корпоративная культура

тема Функции менеджмента их взаимосвязь и динамизм

1. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование
2. Координация и контроль в системе менеджмента
3. Мотивация деятельности в менеджменте
4. Организация как функция менеджмента

Тема Методы менеджмента

1. понятие «методы менеджмента»
2. подходы к классификации методов менеджмента,
3. взаимодействие содержания, направленности и организационной формы методов управления
4. сущность экономических методов управления,
5. средства и инструменты экономических методов менеджмента,
6. проявление экономических методов менеджмента в деятельности организации
7. сущность, классификация административных методов
8. конкретные инструменты административных методов управления в менеджменте
9. сущность, инструменты социально-психологических методов управления
10. формы проявления социально-психологических методов управления
11. задачи, решаемые организацией при использовании социально-психологических методов управления.

Тема Решения в менеджменте

1. Сущность понятия «управленческое решение»
2. требования, предъявляемые к управленческим решениям
3. виды управленческих решений
4. Групповое принятие решений
5. Программированные и непрограммированные решения
6. Логика построения схемы процесса управления
7. основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения
8. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений
9. Модели в принятии управленческих решений: рациональная, ограниченной рациональности
10. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения
11. Объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность решения
12. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Тема Оценка эффективности управления

1. общие понятия об эффективности менеджмента
2. методы и показатели экономической эффективности в менеджменте
3. экологическая эффективность менеджмента
4. правовая эффективность менеджмента
5. социальная эффективность менеджмента

тема Принципы управления персоналом

1. Понятие и содержание основных принципов управления персоналом
2. Принципы стратегического управления персоналом
3. Основа принципов управления персоналом

Тема Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство

1. власть и влияние.
2. Основные теории лидерства.
3. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства.
4. Харизма.
5. Основные правила самоменеджмента
6. Принцип Парето
7. Планирование личного времени. Тайм-менеджмент.

Тема Управление конфликтами, стрессами и изменениями

1. Современный взгляд на конфликты в организации.
2. Сущность, функции межгрупповых конфликтов.
3. Виды и причины межгрупповых конфликтов.
4. Последствия конфликтов в организации.
5. Управление конфликтами в организации.
6. Переговоры - метод разрешения конфликтов.
7. Стратегии поведения менеджера в конфликте.

**Критерии оценивания:**

- правильность ответа по содержанию вопроса (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость устного ответа во времени с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
16-19 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
13-15 балла «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов
10-12 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданного вопроса, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
менее 10 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

**Кейс-задачи**

тема Функции менеджмента их взаимосвязь и динамизм

кейс 1. Вы являетесь руководителем функционального (ресурсного) подразделения матричной структуры с более-менее стабильным уровнем загрузки персонала.

Внезапно (то есть это на самом деле форс-мажор, который невозможно было предугадать), вы получаете информацию о 3 равновероятных изменениях в загрузке ваших сотрудников через 3 месяца:

1. Объем работы сократится на треть.
2. Объем работы останется прежним.
3. Объем работы вырастет в полтора раза.

Изменения объема, скорее всего, приведут к соответствующим колебаниям бюджета (а значит и численности).

Рынка труда для сотрудников данного профиля нет. Аналогичные компании активно сокращают персонал.

Вопрос: Каким образом Вы будете готовить сотрудников к этим новостям?

кейс 2:

Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. Причины возникновения ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по схеме мотивационного процесса. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Существует много разногласий. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

кейс 3.

Нередко высказывается мнение, что заработная плата работников организации должна складываться из трёх частей:

- за выполнение должностных обязанностей;
- за выслугу лет и с учётом фактора стоимости жизни;
- за достигнутые результаты в работе за прошедший период.

Этот подход не является бесспорным.

Предложите свою систему материальных и моральных компонентов, определяющих динамику заработной платы работника организации в зависимости от имеющихся результатов и исходя из реалий современной России.

кейс 4. Вы – директор розничной сети. Узнав, что один ценный продавец собирается увольняться, вы побеседовали с ним и выяснили, что он мечтает накопить на свадебное путешествие и не видит возможности сделать это в «Дискоболе» в ближайшие 3 месяца. По его оценкам свадебный тур обойдется ему в 100 тыс. руб.

Сейчас он накопил уже 40 тыс. и продолжает откладывать по 10 тыс. в месяц со своей зарплаты в 24 тыс.руб. (остальное уходит на еду, одежду, транспорт, оплату обучения и аренду комнаты). При нынешних процентах он получает в среднем по 40 руб. с проданного диска. Работает по 15 смен в месяц.

Сколько дисков он должен продать дополнительно, чтобы приблизить исполнение своей мечты на 3 месяца? Сколько дисков дополнительно он должен продавать в смену, и за час своей работы в салоне?

кейс 5.

Вы – директор розничной сети. Администратор салона получает оклад в размере 15000 рублей. Переменная часть оплаты труда составляет 30% и зависит от результатов работы салона. Определите, какую премию получит администратор.

Форма 1. Цели, стоящие перед администратором

№	Цель на месяц	Вес	План	Факт	Степень достижения*, %
1	Повысить выручку на 10%	70%	10%	9%	
2	Повысить средний чек до 300 руб.	20%	300 р.	350 р.	
3	Снизить количество ошибок персонала на 20%	10%	20%	30%	
4	Интегральный показатель достижения целей	100%	100%		

\*факт/план\*100%

Кейс 6.

1. В группах по три человека разработайте организационную структуру Вашей фирмы. Примите во внимание, что в организационной структуре отражаются только линейные связи. Функциональные и горизонтальные связи между подразделениями не отображаются на схеме, зато фиксируются во внутрифирменных документах (например, в положениях о подразделениях). Определите тип организационной структуры Вашей фирмы.

2. Составьте матрицы:

- распределения функций управления между подразделениями;
- проекции направлений деятельности на структурные звенья.

### 3. Разработайте положение об организационной структуре.

#### Тема Оценка эффективности управления

##### Кейс 1.

Оценка эффективности решения по сокращению кадров Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании провел мероприятие по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение.

В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж.

Общие данные таковы:

Этап работы компании	Общая цена	Общие затраты	Прибыль
До проведения мероприятия	2,592	2,074	0,518
После проведения мероприятия	2,722	2,054	0,668

Задание: Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.

##### Кейс 2.

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всеоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга. Мне кажется... как продавать контракты?

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

#### Вопросы для обсуждения

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления? (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какова роль Петренко как менеджера в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решений он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие?

#### Тема Управление конфликтами, стрессами и изменениями

Для выполнения данного задания необходимо сначала ознакомиться с теоретическими и методическими аспектами разрешения конфликтов в организации, а затем дать ответы на следующие вопросы:

1. Определите вид конфликта, произошедшего в банке.
2. Каковы причины и последствия конфликта?
3. Какие методы разрешения конфликта вы предложите

*Исходные данные:* Ситуация «Конфликт в банке».

В 20.. г. в городе N с 500-тысячным населением образовался коммерческий банк «Эльдорадо». Учредителями банка стали крупнейшие коммерческие предприятия города. Совет учредителей банка (СУБ) состоял в основном из директоров этих предприятий, чьи свободные финансовые средства составили основную часть уставного капитала коммерческого банка «Эльдорадо».

Генеральным директором банка был назначен 49-летний Абрамов Петр Иванович, проработавший в банковской сфере более 20 лет, заслуживший почет и уважение среди коллег и товарищей и имеющий большой послужной список. Необходимо учесть, что Абрамов состоял в дружеских отношениях с некоторыми членами Совета учредителей коммерческого банка. В марте 1996 года в связи с обострившейся болезнью Абрамов ушел на пенсию по состоянию здоровья. К этому времени за 5 лет работы коммерческий банк под его руководством достиг внушительных успехов в сфере кредитно-банковской деятельности, что ставилось в заслугу руководителю.

На собрании персонала коммерческого банка «Эльдорадо», где присутствовали 72 работника, включая охрану и обслуживающий технический персонал, на пост генерального директора были выдвинуты 3 кандидатуры:

♦ 46-летний Гвоздев Николай Львович, заместитель генерального директора и его первый помощник, прекрасный администратор и приверженец консервативного пути дальнейшего развития и деятельности банка. По его словам, при нем будет все, как при Абрамове, специально подчеркивается свое профессиональное сходство в выборе организационно-производственных методик и технологий, выработанных за годы совместной работы и многолетней дружбы.

♦ 42-летний Ступин Игорь Семенович, заместитель генерального директора по кадрам и начальник отдела по международным связям и связям с общественностью, великолепный оратор, «лицо банка», представитель банка на многих конференциях в стране и за границей. В

профессиональном мировоззрении его позиция не выявляла каких-либо определенных характерных черт.

♦ 29-летний Бойко Александр Сергеевич, новоиспеченный заместитель генерального директора по финансам, бывший управляющий отделением в одном из районов города (филиала), приверженец радикальных изменений в структуре организации и в сфере дальнейшего функционирования банка. По его словам, структура деятельности банка должна претерпеть кардинальные перемены, исходя из опыта большинства крупных зарубежных банков.

Присутствующие на собрании члены СУБ выступили с положительными рекомендациями в адрес Гвоздева, что вызвало резонанс среди персонала банка и поколебало чашу весов в сторону этого кандидата. По всей видимости, СУБ видел в Гвоздеве правомерного преемника на посту генерального директора банка. Ступин снял свою кандидатуру в пользу Гвоздева, что можно было сделать и раньше, но в данный момент выглядело не столько благородно, сколько благоразумно. Позднее Ступин стал первым заместителем генерального директора, правой рукой Гвоздева.

За кандидатуру Бойко голосовали представители отделений банка в районах города (филиалов) и молодой контингент персонала. Подкупала в нем ученая степень кандидата экономических наук, молодой задор и напористость, приемлемость нововведений и отсутствие боязни их внедрения. По итогам голосования генеральным директором банка «Эльдорадо» стал Гвоздев, заверивший персонал о дальнейшей работе банка как при прежнем руководителе «А4А Абрамов». Смена руководителя всегда приводит к смене его окружения, что и случилось почти сразу же после избрания нового руководителя. Конъюнктура должностного положения заставила многих работников идти на различные внеорганизационные контакты с новым руководителем, который, в свою очередь, формировал свое окружение не по профессиональным качествам, а в силу своих привязанностей и побуждений.

Работники, не обратившие на себя внимание и не добившиеся его расположения к себе либо не пытавшиеся это сделать, составили оппозицию руководителю и его окружению. К ним примкнули работники, недовольные результатами выбора генерального директора банка. Лидером такой неформальной группы негласно считался Бойко, хотя по исполнению своих должностных обязанностей он не вызывал нареканий со стороны руководства. Это привело к тому, что персонал банка был разделен на 2 группы: «неудобных», т.е. окружение Бойко, работники, открыто выступающие с критикой в адрес руководства, и остальной контингент, поддерживающий начальство или смирившийся с новым положением. Дальнейшая работа в банке постоянно приводила к разного рода ссорам, конфликтам между представителями этих групп, открытому не-согласию в решении различных задач, сопротивлению предложению другой стороны.

Гвоздев, как руководитель организации, в начальный период развития конфликта не придавал или не захотел придать должного внимания и не предпринял никаких мер по сглаживанию нарастающей ситуации. Попытка распределения различных задач среди разделившегося коллектива привела к неравномерному распределению материальных и финансовых ресурсов, выполнению работы в зависимости от значимости работы и способов выполнения, что больше противопоставляло одних работников другим. Руководство коммерческого банка в лице Гвоздева и его помощников приняло ряд решительных мер по предотвращению конфликта среди персонала банка: перевело одних работников в другие отделы, понизило других в должности, наложило на третьих штрафные санкции или уволило из банка четвертых, или создало все условия для увольнения. На вакантные освободившиеся должности набирались работники без прохождения различных форм конкурсного отбора, как правило, состоящие в дружеских или родственных связях с руководством банка, либо состоящих на хорошем счету у начальства.

Некоторые действия, требовавшие совместной разработки и комплексного решения, осуществлялись под непосредственной ответственностью генерального директора. Пути разрешения создавшегося конфликта Гвоздев видел лишь в кардинальных методах авторитарного руководителя, обладающего значительной властью и влиянием на подчиненных.

При таком положении, не желая подчиняться волюнтаристским решениям руководителя и идти на компромисс, Бойко вынужден был уволиться, этому последовали его соратники, и в организации не оказалось оппозиции руководству. Несмотря на это, положение дел в банке резко ухудшилось. Конфликт, длившийся около года, подорвал внутреннюю атмосферу организации, настроил персонал крайне негативно по отношению к выполнению поставленных задач и общих целей, вылился из сферы внутриорганизационного общения и отразился на результатах финансовой и хозяйственной деятельности банка. Дальнейшие мероприятия по улучшению финансового положения банка, различные разработки методов комплексного решения задач не привели к положительным результатам деятельности банка. Начавшийся кризис все более разрастался, и ряд радикальных акций руководства только усугубил без того непрочное положение дел банка на финансовом рынке.

Прекратившийся было конфликт опять вспыхнул с новой силой. Во всех бедах винили Гвоздева, которому, скорее всего, придется покинуть пост генерального директора, та же участь ждет



и ближайшее окружение, не отвечающее профессиональным требованиям. Существующее положение требует и смены приоритетов в сфере банковской и коммерческой деятельности. По мнению членов СУБ и большинства работников, это сможет сделать новый руководитель в лице ушедшего Бойко, которому будет предложено занять главный пост в банке.

### Критерии оценивания кейс-задачи:

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);
- оригинальность подхода (новаторство, креативность);
- применимость решения на практике;
- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

### Шкала оценивания

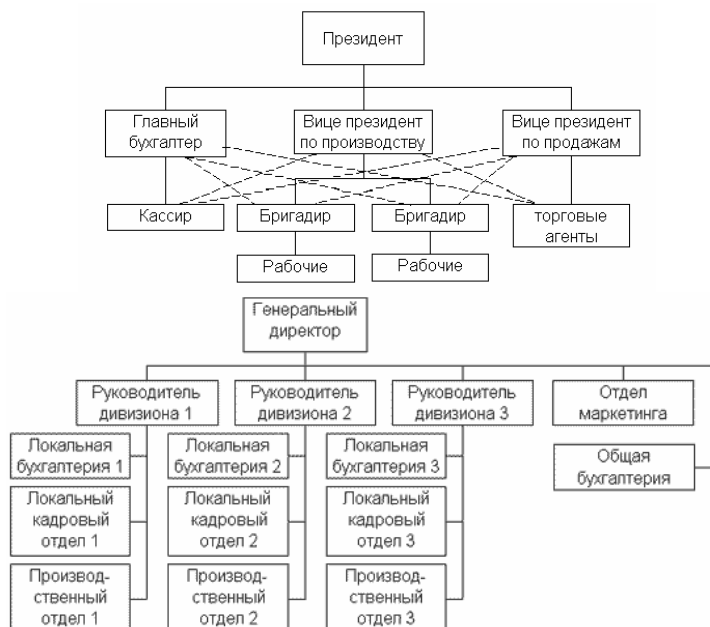
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы
71-85 баллов «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты
56-70 баллов «удовлетворительно»	Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

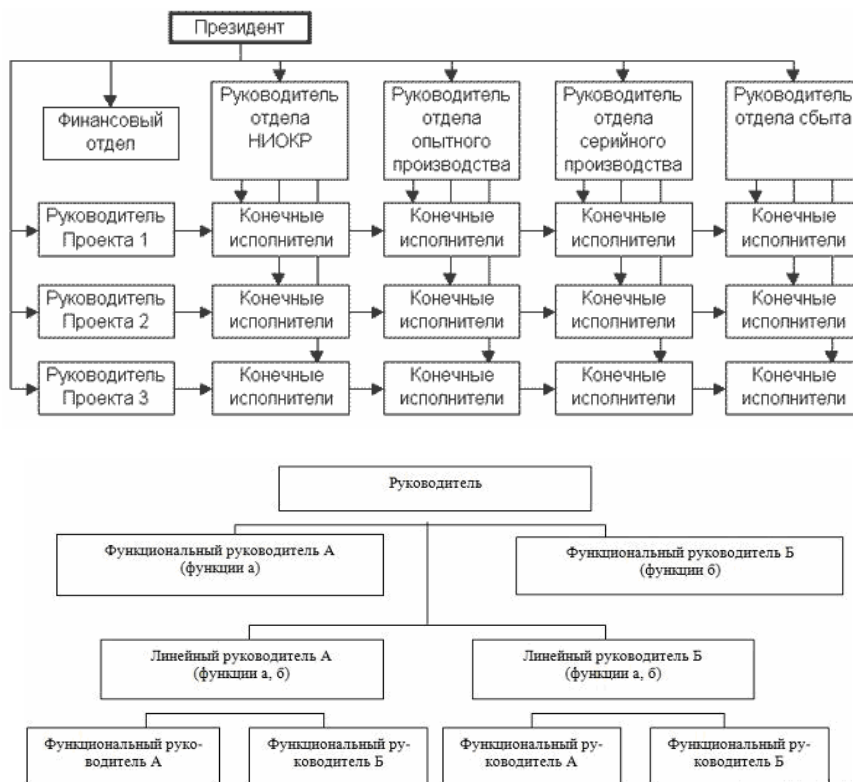
### Комплект заданий для практических работ

тема Функции менеджмента их взаимосвязь и динамизм

#### Задание 1.

Дайте определите по схеме, какие виды организационных структур представлены на рисунках, дайте характеристику:





**Задание 2.**

Заполните таблицу

Сравнительная характеристика основных видов организационных структур

Вид организационной структуры	Преимущества	Недостатки	Условия применения
1			
2			
3			
4			

**Тема Решения в менеджменте**

Задание 1. Известно, что на рынке мини-тракторов ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого мини-трактора составляет 100 у.е. Ваша фирма производит погрузчики кормов. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск мини-тракторов, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск погрузчиков кормов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

1. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
2. Определить весь перечень возможных альтернатив.
3. Провести расчеты доходности.
4. Выбрать единственное решение.

Задание 2. Ваша фирма производит 5 000 мини-тракторов. Для того, чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого мини-трактора сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

1. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
2. Рассчитать доходность.
3. Принять единственное решение.

Задание 3. В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом мини-тракторов. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство мини-тракторов с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.
2. Усовершенствовать качество мини-тракторов. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.
3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Задание 4. По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены. Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 5. План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

Задание 6. Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены. Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

#### Критерии оценивания

- правильность выполнения задания на практическую/лабораторную работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической /лабораторной работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- качество подготовки отчета по практической /лабораторной работе;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др.

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	выполнены все задания практической работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы
71-85 баллов «хорошо»	выполнены все задания практической работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
56-70 баллов «удовлетворительно»	выполнены все задания практической работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания практической работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы

#### Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

##### Тема Эволюция концепций менеджмента

Самостоятельно изучить вопросы и подготовить конспект литературных источников

1. Каковы современные концепции менеджмента?
2. В чём суть концепции научного управления?
3. Почему Ф. Тейлора считают одним из пионеров научной организации управления?
4. В чем по-вашему разница между научной и ненаучной (традиционной) организацией управления?
5. Почему научная организация труда обеспечивает экономические выгоды и рабочим и администрации предприятия?
6. Проанализируйте 14 принципов управления по А. Файолю.
7. Можно ли считать их актуальными для современной экономики и менеджмента?
8. Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента.
9. Теория и практика «человеческих отношений» в работах Э.Мэйо.
10. Организация как объект управления

##### Тема Функции менеджмента их взаимосвязь и динамизм

Задание 1. Составить кроссворд из 20 слов

Задание 2. Сформулируйте миссию академии, сельскохозяйственной организации, специализирующейся на производстве молока и любой организации на выбор

Задание 3. Самостоятельно изучить вопрос Координационные механизмы, предложенные Г.Минцбергом.

### Тема Методы менеджмента

Задание 1. На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Задание 2. Разработать конкретную программу применения принципов и методов управления – административных экономических и социально-психологических в процессе управления производственной бригады сельхозорганизации.

### Тема Решения в менеджменте

Подготовьте презентацию.

Задание 1. Перечислите основные типы управленческих решений. Приведите примеры.

Задание 2. Какие требования предъявляются к управленческому решению?

Задание 3. Охарактеризуйте в письменном виде структуру управленческого решения.

Задание 4. В чем сходство и отличия между стратегическими и тактическими управленческими решениями?

### Тема Оценка эффективности управления

Самостоятельно изучить вопросы и подготовить конспект литературных источников

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
2. Какова ответственность в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

### Тема Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство

Самостоятельно изучить вопросы и подготовить конспект литературных источников

1. Правила самоменеджмента
2. Ценностные функции имиджа
3. Технологические функции имиджа
4. Формы делового общения.
5. Законы и приёмы делового общения.
6. Правила ведения переговоров.

### Тема Управление конфликтами, стрессами и изменениями

Самостоятельно изучить вопросы и подготовить конспект литературных источников

1. Управление конфликтами.
2. Причины конфликтов и их назначение.
3. Сущность и классификация конфликтов.
4. Стадии развития конфликта

### Критерии оценивания:

- правильность выполнения работы в соответствии заданием;
- степень усвоения теоретического материала по теме;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы.

### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	выполнены все задания самостоятельной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, изученные самостоятельно
71-85 баллов «хорошо»	выполнены все задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями

56-70 баллов «удовлетворительно»	выполнены все задания самостоятельной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на вопросы, изученные самостоятельно, с ошибками или не ответил на вопросы

### Комплект тестовых заданий

Задание 1 (– выберите один вариант ответа).

Функция \_\_\_\_\_ состоит в количественной и качественной оценке и корректировке результатов работы организации.

Варианты ответов:

- 1) контроля
- 2) координации
- 3) мотивации
- 4) планирования

Задание 2 (– выберите один вариант ответа).

Размер организации в менеджменте обычно определяется ...

Варианты ответов:

- 1) числом работающих в ней людей
- 2) количеством цехов
- 3) числом видов выпускаемой продукции
- 4) размером уставного капитала

Задание 3 (– выберите один вариант ответа).

Разработка ценовой политики в производственном подразделении организации относится к \_\_\_\_\_ методам управления.

Варианты ответов:

- 1) экономическим
- 2) социально-экономическим
- 3) социально-психологическим
- 4) административным

Задание 4 (– выберите один вариант ответа).

Примером применения административного метода управления является ситуация, когда ...

Варианты ответов:

- 1) разработано положение общеорганизационного порядка
- 2) внедрена система автоматизированного учета затрат
- 3) разработана система материального стимулирования
- 4) разработан план социального развития трудового коллектива

Задание 5 (– выберите один вариант ответа).

Основным объектом текущего планирования в организации является \_\_\_\_\_ деятельность и все те процессы, которые обеспечивают нормальные условия ее функционирования.

Варианты ответов:

- 1) производственная
- 2) коммерческая
- 3) сбытовая
- 4) снабженческая

Задание 6 (– выберите один вариант ответа).

Функцией менеджмента, заключающейся в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, является ...

Варианты ответов:

- 1) организация
- 2) администрирование
- 3) координация
- 4) регулирование

Задание 7 (– выберите один вариант ответа).

В соответствии с теорией \_\_\_\_\_ группы потребностей возникают в иерархической последовательности и изображаются в виде «пятиуровневой пирамиды Маслоу».

Варианты ответов:

- 1) иерархии потребностей
- 2) ERG
- 3) приобретенных потребностей

- 4) ожиданий

Задание 8 (– выберите один вариант ответа).

Ориентированность контроля на человека означает его доброжелательность, что возможно лишь в условиях ...

Варианты ответов:

- 1) максимальной открытости, гласности проведения соответствующих мероприятий
- 2) непредсказуемости внешней среды
- 3) экономической устойчивости организации
- 4) безразличного отношения руководства к людям

Задание 9 (– выберите один вариант ответа).

Начальным этапом фазы подготовки управленческого решения является ...

Варианты ответов:

- 1) выявление необходимости принятия решений
- 2) постановка проблемы
- 3) информационное обеспечение решения
- 4) обоснование альтернатив управленческого решения

Задание 10 (– выберите один вариант ответа).

Неопределенность относительно целей группы, ее структуры, истинного лидера и наиболее привлекательного типа поведения в ней характерны для такой стадии развития группы, как ...

Варианты ответов:

- 1) начальная стадия формирования
- 2) внутригрупповой конфликт
- 3) обеспечение сплоченности членов группы
- 4) стадия наивысшей работоспособности и производительности

Задание 11 (– выберите один вариант ответа).

В основе механистических организационных структур управления лежит представление о предприятиях, предъявляющих жесткие требования как к людям, так и к \_\_\_\_\_, в рамках которых они действуют.

Варианты ответов:

- 1) структурам
- 2) функциям
- 3) отделам
- 4) рабочим местам

Задание 12 (– выберите один вариант ответа).

Органический тип структур управления организации предполагает ...

Варианты ответов:

- 1) повышение ответственности каждого работающего за общий успех
- 2) формирование единой информационной базы
- 3) разработку системы корпоративных норм
- 4) распределение работы между сотрудниками в зависимости от должности

Блок 2.

Задание 13 (– выберите два и более вариантов ответа).

В менеджменте принцип \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ определяет соответствие права на принятие решения и ответственности за него.

Варианты ответов:

- 1) полномочия
- 2) ответственности
- 3) прав
- 4) обязанности

Задание 14 (– выберите два и более вариантов ответа).

К экономическим методам, применяемым на уровне отдельного работника, относятся ...

Варианты ответов:

- 1) заработная плата
- 2) премирование
- 3) ценообразование
- 4) нормирование

Задание 15 (– выберите два и более вариантов ответа).

К функции организации относят выполнение следующих работ ...

Варианты ответов:

- 1) определение рациональных форм разделения и кооперации труда
- 2) установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц
- 3) обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений
- 4) постоянное поддержание заинтересованности работника в продолжении

деятельности

Задание 16 (– установите правильный порядок ответов).

Установите последовательность действий, выполняемых менеджерами на этапе анализа ситуации в ходе разработки управленческого решения.

Варианты ответов:

- 1) фиксация сигнала об отклонении в функционировании системы
- 2) сбор и обработка информации о состоянии внешней и внутренней среды
- 3) классификация и анализ информации
- 4) выявление проблемы, требующей решения

Задание 17 (– выберите два и более вариантов ответа).

Взаимоотношения менеджера и подчиненных можно назвать партнерством, если они способствуют ...

Варианты ответов:

- 1) интеграции целей
- 2) пониманию менеджера персоналом
- 3) разделению труда
- 4) децентрализации власти

Задание 18 (– выберите два и более вариантов ответа).

На характер и избранную разновидность организационной структуры оказывают влияние такие объективные факторы и условия, как ...

Варианты ответов:

- 1) размеры производственной деятельности компании
- 2) производственный профиль
- 3) уровень конкуренции на занимаемом рынке
- 4) наличие товаров-аналогов

Блок 3.

Задание 19 (Кейс-задание).

По итогам работы в предыдущем квартале фирма «Престиж» понесла существенные убытки. Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил.

Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют еще четыре поставщика, продукция которых удовлетворяет требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

Задание 19.1 (– выберите один вариант ответа).

Решение о смене поставщика является ...

Варианты ответов:

- 1) неалгоритмическим (незапрограммированным)
- 2) алгоритмическим (запрограммированным)
- 3) интуитивным
- 4) распорядительным

Задание 19.2 (– выберите один вариант ответа).

Сообщение о повышении цен поставщиком не дошло до экономиста в результате нарушения функции ...

Варианты ответов:

- 1) координации
- 2) мотивации
- 3) планирования
- 4) контроля

Критерии оценивания:

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

Шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
<i>86-100 баллов «отлично»</i>	Выполнено 86-100% заданий
<i>71-85 баллов «хорошо»</i>	Выполнено 71-85% заданий
<i>56-70 баллов «удовлетворительно»</i>	Выполнено 56-70% заданий
<i>менее 56 баллов «неудовлетворительно»</i>	Выполнено 0-56% заданий