

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце: **Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
ФИО: Цыбиков Бэликто Батович **учреждение высшего образования**  
Должность: Ректор **«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова»**  
Дата подписания: 03.06.2026 14:19:20  
Уникальный программный ключ:  
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8 **Экономический факультет**

**«СОГЛАСОВАНО»**

Заведующий выпускающей кафедрой  
Менеджмент

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

Суворова А.В.

\_\_\_\_\_  
подпись

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**«УТВЕРЖЕНО»**

Декан  
Экономический факультет

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

Баниева М.А.

\_\_\_\_\_  
подпись

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**Дисциплины (модуля)**

**Б1.В.ДВ.02.02 Современные методы управления ресурсами**

**Направление 38.04.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) Стратегическое управление в агробизнесе**

Улан-Удэ, 2026 \_\_ г.

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) являются 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) включают 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).

### Перечень видов оценочных средств

Перечень вопросов к зачету

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Комплект заданий для практических работ

Кейс-задачи

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Комплект тестовых заданий

### Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:  
Современные методы управления ресурсами

1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»

Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины

| 1  | 2  |
|--|--|
| Цель промежуточной аттестации -                              | установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине  |
| Форма промежуточной аттестации -                             | зачёт / дифференцированный зачет   |
| Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса | 1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины<br>2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра |
| Основные условия получения обучающимся зачёта:               | 1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине   |

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам**

Перечень вопросов к зачету по дисциплине (модулю)

- 1 Система управления ресурсами предприятия.
- 2 Современная структура экономики и перспективы развития.
- 3 Отечественные и зарубежные концепции управления человеческими ресурсами предприятия
- 4 Методы и моделей управления человеческими ресурсами.
- 5 Управление трудовыми ресурсами предприятия в условиях инновационного развития.
- 6 Применение автоматизированной системы управления материальными ресурсами " Enterprise Resources Planning" (ERP).
- 7 Энергосбережение и энергоэффективность. Методы планирования энергоресурсов промышленного предприятия и показатели энергоэффективности.
- 8 Потери ресурсов: классификация, методы выявления и оценки, пути снижения.
- 9 Энергоаудит и энергетический паспорт предприятия.
- 10 Источники финансирования ресурсов предприятия.
- 11 Финансовые ресурсы предприятия.
- 12 Мотивация промышленно- производственного персонала.
- 13 Информационные ресурсы и информационная безопасность организации.
- 14 Инновационный процесс и ресурсоэффективность предприятия.
- 15 Формирование инновационного потенциала предприятия.
- 16 Методы нормирования материальных ресурсов предприятия.
- 17 Интеллектуальный капитал и интеллектуальный потенциал предприятия.
- 18 Управление структурой капитала предприятия. .
- 19 Нематериальные активы предприятия: понятие, структура, эффективность использования.
- 20 Концепции управления производственными ресурсами: Г.Хотеллинга, Хекшера-Олина, парадокс Леонтьева.
- 21 Кривая производственных возможностей
- 22 Инновационная политика РФ: цели и задачи
- 23.Виды и источники инноваций.
- 24 Коммерциализация инноваций.
- 25 Наноматериалы и "умные" технологии: перспективы развития и влияние на эффективность производства.
- 26 Методы оценки эффективности управления персоналом
- 27 Методы управления материально- техническим снабжением предприятия.
- 28 Роль информационных технологий в управлении производством
29. Методы управления запасами.
- 30 Бизнес - процессы в управлении ресурсами предприятия
- 31 Методы оптимизации ресурсов предприятия.
- 32 Показатели эффективности использования ресурсов предприятия

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

1. Определите основные группы процессов, задействованных при управлении
2. ресурсами проекта.
3. Определите состав участников проекта и лиц, заинтересованных в управлении ресурсами проекта.
4. Для решения каких задач используются системы управления проектами?
5. Какие системы управления проектами распространены на российском рынке программного обеспечения?
6. Какие структуры разрабатываются при планировании ресурсов проекта?
7. Виды планов, используемых при планировании проекта.
8. В чем суть метода критического пути?
9. В чем суть метода критической цепи?
10. Основные правила сетевого моделирования проекта.
11. Отличительные особенности бюджета проекта.

#### Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Комплект заданий для практических работ

Раздел 1. Теоретические основы управления сельскохозяйственным производством

Тема 1. Общие основы управления производством. Предмет и методы науки управления.

Сущность и содержание управления сельскохозяйственным производством. Предмет и методы науки управления. Сущность управления общественным производством в условиях рыночных отношений. Взаимосвязь социально-экономических и организационно-технических сторон управления. Соотношение объективных и субъективных факторов в управлении. Формы и методы использования экономических законов. Внешняя и внутренняя сфера. Общие и специфические черты управления отраслями и отдельными видами деятельности. Особенности управления сельским хозяйством. Основные объекты управления производством в сельском хозяйстве, их экономическая и юридическая самостоятельность. Изменение содержания управления в зависимости от форм собственности, хозяйствования, развития конкуренции товаропроизводителей в сельском хозяйстве. Предмет и место науки управления в системе общественных и экономических наук. Основные понятия и категории управления. Теория и искусство управления. Методы науки управления. Задачи науки управления в развитии рыночных отношений.

Тема 2. Развитие отечественной и зарубежной управленческой мысли.

Экономические учения и формирование управленческих концепций в зарубежных странах. Теория управления общественным производством в разных социально-экономических системах. Управленческие школы и течения 20-го столетия: классическая школа управления, «человеческих отношений», школа «социальных систем», эмпирическая и «ситуационная» теории, европейская и японская школа. Развитие управленческой мысли и реформы государственного управления в России. Управленческие воззрения в работах Н.Г. Чернышевского, М.А. Бакунина, П.А. Кропоткина, Г.В. Плеханова и др. История развития науки управления в советский период. Научные взгляды в управлении сельским хозяйством в трудах О.А. Ерманского, А.А. Богданова, А.К. Гастева, П.М. Керженцева, Е.Ф. Розмирович, Н.Д. Кондратьева, А.В. Чаянова, А.Н. Челинцева, Н.П. Макарова и др. Основные направления аграрной науки управления при переходе к рыночным отношениям.

Тема 3. Закономерности, закономерности и принципы управления в сельскохозяйственном производстве

Понятие и соотношение законов и закономерностей в управлении производством. Объективный характер закономерностей управления. Закономерности как звено теории управления. Классификация закономерностей управления. Понятие и содержание закономерностей управления: достижение и сохранение пропорциональности, оптимальности соотносительности частей системы; достижение ритмичности, непрерывности движения производственных фондов в кругообороте и обороте; оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении; оптимальная звенность системы управления. Понятие принципов управления. Объективный характер принципов управления. Классификация принципов управления. Сущность и содержание общих (организационно-экономических) принципов управления: Разделение и кооперация труда; главного звена; эффективность и оптимальность; конкретность и оперативность; единоначалие и коллегиальность; подбор и расстановка кадров; материальное и моральное стимулирование; ответственность; научность. Сущность и содержание частных (организационно-технических) принципов: территориальный; отраслевой; комбинированный.

Тема 4. Функции управления сельскохозяйственным производством

Понятие структура, иерархия и ранжирование целей. Программно-целевое управление в АПК. Практика управления программами, по результатам, как средство достижения целей. Взаимосвязь целей и стратегия управления. Направленное изменение управленческой стратегии при меняющихся факторах внутренней и внешней среды. Понятие, значение и классификация функций управления. Общие функции управления: планирование, организация, контроль, регулирование (координация), учет и анализ. Состав и содержание конкретных функций аппарата управления сельскохозяйственного предприятия: общее (линейное) руководство, оперативное планирование и управление производством, технологическая подготовка и управление производством, управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания, управление учетом, финансами и материально-техническим обеспечением и реализацией продукции, маркетингом, управление персоналом и социальным развитием коллектива, управление капитальным строительством и реконструкцией, управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством. Развитие функций управления под влиянием научно-технического прогресса, перехода на рыночные отношения. Регламентация функций управления. Функции оперативного управления производством. Организация оперативного управления производством. Диспетчерская служба и ее функции

Тема 5. Система мотивации труда и методы управления в сельскохозяйственном производстве

Понятие системы мотивации труда. Организационно-распорядительные методы управления. Организационное воздействие на объект управления. Виды воздействия: организационное регламентирование, организационное нормирование, организационно-методическое инструктирование. Оперативно-распорядительное воздействие, его формы. Содержание оперативного распорядительства на разных условиях управления. Осуществление мер, направленных на повышение ответственности работников и дисциплины труда, в том числе разработка документов, регламентирующих управленческую деятельность. Понятие, сущность и структура экономических методов управления, его развитие на современном этапе. Основные составные элементы экономических взаимосвязей. Связь экономического механизма с организационными и экономическими методами. Социально-психологические методы управления. Понятие, роль и особенности социально-психологических методов управления. Личность как объект и субъект управления. Социальная структура коллектива. Социально-психологические процессы, морально психологический климат. Формальные и неформальные группы. Основные пути совершенствования мотивирующих факторов в управлении производством. Методы проведения социологических исследований. Планы социально-экономического развития трудовых коллективов.

Тема 6. Производство как система. Формирование и функционирование систем управления

Понятие системы, элементы системы и взаимодействие элементов системы. Параметры системы: процесс, вход, выход, обратная связь. Основное содержание общей теории систем. Классификация систем, их характеристика, преобразование и развитие. Признаки, свойства и условия управления в системах. Сложность и иерархия систем. Энтропия, неопределенность и информация. Понятие «черного ящика». Особенности социально-экономических и производственных систем. Управляемая и управляющая подсистемы. Самоуправление в системах и регулирование. Закон необходимого разнообразия. Системный подход к управлению производством. Компоненты системы производства. Характеристика производственного процесса. Управление развитием производства.

## Тема 7. Системы и структуры управления производством

Понятие и сущность структуры управления, ступени и звенья, их характеристика. Требования к структурам и факторы, влияющие на формирование структуры управления. Основные виды и сферы применения структур управления.

Принципы и последовательность формирования структур управления. Организационное построение производства как важнейший фактор формирования структур управления. Основные типы структур управления по принципам ступенчатости и организационного построения производства, их характеристики. Матричная структура управления и ее особенности. Линейная, функциональная и линейно-функциональная структура управления. Формальные и неформальные структуры управления. Эволюция структур управления в условиях многообразия форм собственности и хозяйствования. Основные направления совершенствования структур управления в условиях перехода на рыночные отношения. Продуктовая структура управления, структура управления по региональному принципу. Типы структур управления совместных предприятий. Структура управления по проекту.

## Тема 8. Правовые основы регулирования отношений управления

Сущность и содержание правовых форм и методов регулирования хозяйственной деятельности. Правовые основы организационного воздействия на хозяйственную деятельность. Правовое регулирование межотраслевых связей в АПК. Компетенция органов управления АПК в области межотраслевых связей и способы ее осуществления. Правовое регулирование производственной деятельности и обслуживания основного производства в предприятиях АПК. Правовые основы регулирования отношений управления в сельскохозяйственных предприятиях (организациях). Содержание нормативно-правовых актов регулирования отношений управления в обществах с ограниченной ответственностью и других организационно-правовых форм хозяйствования.

## Тема 9. Система органов управления сельским хозяйством и их функции на разных уровнях

Органы государственного управления сельским хозяйством. Роль и функции Министерства сельского хозяйства РФ, областных и районных управлений. Взаимодействие с органами по земельной реформе на всех уровнях иерархии.

Органы хозяйственного управления на областном и районном уровнях. Особенности их формирования и функционирования. Роль и место их в обеспечении организации сельскохозяйственного производства. Организация взаимоотношений органов управления сельским хозяйством с сельскохозяйственными предприятиями. Управление межотраслевыми производственно-экономическими связями. Взаимоотношение районных органов управления с местными и федеральными органами управления.

## Раздел 2. Технология управления по видам деятельности в сельскохозяйственных предприятиях и организациях

### Тема 10. Информационное обеспечение системы управления

Сущность информации и ее роль в управлении производством. Классификация информации. Требования, предъявляемые к информации. Особенности и качественные характеристики информации: достоверность, точность и объективность, полнота и достаточность сведений, избыточность, однозначность, доступность, компетентность, ритмичность поступления и др. Свойства информации. Информационные барьеры и пути их преодоления в рыночных условиях. Основные условия информационного обеспечения руководителей и специалистов предприятия. Характер информации, в которой нуждаются руководители. Информационные потоки и принципы их формирования. Понятие внутрихозяйственной информационной системы. Простые и сложные информационные системы, их различия. Функции внутрихозяйственных информационных систем. Современная материально-техническая база информационной деятельности. Нормативные акты, регулирующие документирование информации. Технология информационной деятельности и пути ее совершенствования.

### Тема 11. Документационное обеспечение управления

Документация и делопроизводство и их роль в системе управления. Понятие документа и его функции. Классификация документов. Общие правила и требования, предъявляемые к содержанию и оформлению управленческих документов, в соответствии с ГОСТами, международными стандартами. Понятие документооборота. Сущность и роль делопроизводства в системе управления. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Системы делопроизводства на сельскохозяйственных предприятиях. Системы управленческой документации. Система организационно-правовой документации, ее назначение и характеристика. Система плановой документации и ее характеристика. Система распорядительной документации и ее характеристика. Система справочно-информационной и аналитической документации и др. системы. Организация документооборота в различных организационно-правовых формах хозяйствования. Функции специалистов в области делопроизводства. Номенклатура дел экономической службы. Работа с корреспонденцией. Систематизация документов и их хранение. Основы архивного дела. Совершенствование документационного обеспечения управления на предприятиях. Использование компьютерных технологий подготовки, использования, организации и поиска документальной информации.

### Тема 12. Управленческие решения

Понятие, роль и место управленческих решений в системе управления предприятием, их типы. Система и требования к принятию и выполнению стратегических и оперативных решений в условиях рыночных отношений. Основные показатели качества управленческих решений. Классификация управленческих решений. Процесс выработки и принятия управленческих решений. Определение цели критериев оценки решения. Значение сложившейся ситуации, экспортные методы оценки. Организация работы с информацией в процессе подготовки и принятия решений. Разработка и оценка вариантов решения. Экспертиза решений. Системный подход к выработке и реализации принимаемых решений. Коллегиальность при выработке решений и роль руководителя в этом процессе. Экспертные системы. Их место в использовании знаний специалистов для принятия оптимальных решений. "Искусственный интеллект". Когнитологи (инженеры по знаниям), их функции в работе с экспертами-руководителями. Опыт и перспективы использования экспертных систем. Организация выполнения решений. Формулирование и доведение решений до исполнителей. Система контроля за исполнением решений. Ответственность руководителей за своевременное и полное выполнение управленческих решений.

### Тема 13. Управление качеством продукции и труда в сельском хозяйстве

Понятие качества производимой продукции, услуг и труда. Качество сельскохозяйственной продукции. Организация

управления качеством на предприятии АПК. Принципы и методы управления качеством. Содержание общих и специальных функций управления качеством.

Тема 14. Требования к кадрам управления и профессиональный характер деятельности руководителя

Социально-экономическая роль кадров. Создание условий для всестороннего развития творческих способностей человека, индивидуальный подход к каждому работнику. Изменение требований к кадрам при переходе к рынку.

Управленческие кадры. Система работы с кадрами и ее элементы: планирование потребности в кадрах предприятия, подбор, расстановка, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, организация резерва кадров, воспитательная работа. Программы занятости населения и организация работы с биржей труда. Современные требования к кадрам руководителей и специалистов. Классификация управленческого персонала. Содержание, принципы и элементы работы с кадрами управления. Подбор и расстановка управленческих кадров. Методы и технологии оценки руководителей и специалистов. Обеспечение объективности оценки. Аттестация, ее процедура и использование результатов. Передовой опыт оценки и аттестация кадров. Порядок выборов, назначение и освобождение работников управления. Правовые аспекты приема и увольнения. Профессиональная подготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов. Школа менеджеров, управления, бизнеса. Их особенности и перспективы развития.

Тема 15. Организация управленческого труда

Сущность и содержание управленческого труда. Планирование работы аппарата управления и его отдельных звеньев. Содержание организации управленческого труда. Принципы и этапы разработки плана организации управленческого труда, система контроля его исполнения. Показатели эффективности труда в сфере управления, методика их определения. Пути повышения эффективности управленческого труда. Организации собственного труда. Личное планирование. Техника личной работы. Информационные системы для руководителей и специалистов. Регламентация жизни. Забота о своем здоровье как объективная необходимость. Цель, содержание и методы изучения управленческого труда. Нормирование труда с применением нормативов и норм времени. Определение штатной численности и квалификационного состава управленческого персонала. Мотивы труда и их использование в управлении производством. Материальное стимулирование руководителей и специалистов. Принципы и условия их оплаты. Формирование фонда оплаты. Особенности оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода на рыночные отношения. Формы морального стимулирования труда руководителей и специалистов. Совершенствование форм морального и материального стимулирования труда работников управления.

Тема 16. Эффективность управления производством

Цели, задачи и содержание комплексного проектирования и рационализации системы управления сельскохозяйственным производством. Системный подход и проектирование системы управления. Комплексное проектирование организации отдельных подсистем на различных уровнях управления. Прогнозирование развития системы управления производством в условиях перехода к рыночной экономике. Виды мероприятий по совершенствованию управления. Содержание планов совершенствования управления производством. Информационная и нормативная база комплексного проектирования управления. Этапы и содержание мероприятий по совершенствованию управления. Организация разработки и внедрения проектов совершенствования управления. Методология и методика определения эффективности управления сельским хозяйством. Общие принципы эффективного функционирования и развития систем управления производством. Понятие эффективности управления как составной части общей оценки эффективности производства. Специфика определения экономической эффективности управления производством, вытекающая из специфики управленческой деятельности. Основные (общие) критерии результативности управленческой деятельности: оперативность, надежность, степень и качество выполняемых функций, оптимальность системы управления. Частные критерии эффективности управления: результативность и экономичность аппарата управления и др. Пути повышения экономической и социальной эффективности управления. Плановое управление социально-экономической эффективностью.

Кейс-задачи

Тема 1. Виды ресурсов необходимые предприятию для его функционирования и использования.

Кейс-задача. Школа чиновников в Древнем Египте

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Славословие чиновника разворачивалось на фоне принижения других профессий.

В одном из сочинений автор пишет: «Говорят мне, что ты бросаешь книги, предаёшься танцам, обращаешь лицо к сельскому хозяйству, а не к слову божьему. Неужели ты не помнишь положения земледельца во время жатвы?

Черви воруют половину зерна, гиппопотамы пожирают другую, мыши умножаются в поле...».

В следующем тексте описываются злоключения офицера. «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твоё, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми».

Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приёмом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновную профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве. Они писали царям оды, деловые письма и отчёты, приветственные послания, выговоры по службе, жалобы, приказы, производили различные вычисления, например, при снабжении войска или назначении рабочих для возведения обелиска.

Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Профессия, которую они получают в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей. Надо ещё уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино.

Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через

кого принимать письменные доклады.

У школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению различного рода «наставлений», «поучений» и трактатов. Например, «Наставления Птахотпа» или «Поучения Аменемхета I» читались и переписывались в школах в течение многих веков.

Чиновник древности – это, как правило, человек учёный, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами хорошего тона как знака принадлежности к высшему классу, школяры много времени посвящали религиозным и этическим проблемам. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчинёнными, с начальством.

Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях Дуау», египетского гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах – ты найдёшь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, поэтому внушаю тебе любить книги как родную мать и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их».

Советник фараона пятой династии Птахотп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твоё жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

Вопросы

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние управленцы в школах бизнеса?
3. Различаются ли статусы управленца в древние времена и сегодня? Если да, то чём?

Тема 2. Соотношение понятий цели, результата. Роль цели в технологии эффективного менеджмента.

Кейс-задача. Рестрикционизм по-русски

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, является рестрикционизм – сознательное ограничение нормы выработки. Решение этой проблемы позволит ответить на один из центральных вопросов управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (Ф. Тейлор, Э. Мэйо), но и отечественные (А. Гастев, А. Журавский) учёные.

Тейлор называл рестрикционизм «работой с прохладцей». Феномен рестрикционизма тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать как можно меньше физических усилий, по возможности экономить их.

Русский учёный и практик управления А. Гастев, работавший и в России, и за рубежом, получил возможность сравнить два варианта рестрикционизма – русский и зарубежный. Он уделил достаточно внимания сравнению этого феномена в разных культурах.

Особенность российского рестрикционизма коренится в чертах национальной культуры и национального характера. Гастев писал: «западноевропейский рабочий и американский отличаются от русского тем, что русский берётся за работу очень горячо, но быстро остывает, западноевропейский работает на всём протяжении рабочего времени ровно и скорее русского. Если бы мы попробовали измерить пульс русского рабочего в самом начале работы или каким-нибудь инструментом проверили прилив крови, то мы бы увидели, что в самом начале работы его организм сразу начинает бунтовать, и, понятно, что такой работник должен очень скоро «сесть»; он очень быстро становится нервным; он очень быстро может разочароваться – при первой же неудаче. Всё скоростное искусство рабочего в том и состоит, что он должен входить в работу, как постепенно включаемый мотор, а потом уже работать по возможности ровнее... Можно удивляться тому, как в Западной Европе в страшную жару работает землекоп или каменщик и не потеет; русский же рабочий прежде всего вспотеет, а потом уже начинает работать очень медленным темпом».

Гастев сетовал, что «в мастерских и на заводах очень распространён обычай во время работы что-нибудь жевать, пить чай и курить... На рабочем месте появляются кружки, стаканы, хлеб, крошки и нарушается порядок». Отсюда и неряшливость во всём. У нас ещё сохраняется привычка, пишет Гастев, в работе отрываться для других дел, горячиться, если вещь сделана неправильно, быстро расстраиваться и продолжать с испорченным настроением губить работу и дальше.

Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы берёмся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в работе, раздувание небольшого успеха характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают и/или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришёл час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра – одно украли, другое потеряно, третье – завалено к стенке, четвёртое – испорчено за ночь».

Такого рода остановка в конце рабочего дня – вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, – и есть российский вариант рестрикционизма. Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой

скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это не внапряг, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливается даже излишек деталей.

Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок. Рестрикционизм в нашей стране существовал не только в 20-е годы, но и во второй половине XX века – в эпоху так называемого развитого социализма.

Правда, об этом долгое время молчали. Первые упоминания о «работе с прохладцей» в прессе появляются только в начале 80-х годов. Анализ публикаций «Литературной газеты» и «Правды» за 1981–1983 гг. убеждает в этом. В центральной печати то и дело появлялись фразы типа «относиться к работе с прохладцей», «видимость хорошей работы», «трудился с прохладцей», «работа не в полную мощь, а вполсилы». Вот описание конкретных ситуаций РСРП в советской прессе: «Ведь бывает, придёт человек на работу вовремя, уйдёт в положенный срок, с обеда не опоздает, но работает спустя рукава или вовсе бездельничает» [«Правда». 1983. 23 марта]. «Приходит (шофер) на смену впритык, с выездом не торопится, болтается без толку по гаражу» [«Правда». 1983. 17 января]. В статье «На повестке дня – дисциплина» В. Скоров описал посещение бетонорастворного узла одной из строек: «Работа замерла. “В чём дело?” – спрашиваю. “Песок не поступает, забивается в бункер”. Проверил – все в норме. Просто люди не хотят работать: включать конвейер, месить раствор. Они знают, что получают одну и ту же зарплату независимо от объёма и качества выполненных работ – начальник припишет. Строители даже шутят на этот счёт: “Чем меньше работаем, тем больше получаем”» [«Правда». 1983. 22 сентября].

Вопросы

1. Почему рестрикционизм является препятствием на пути эффективного управления?
2. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
3. При какой форме оплаты труда – повременной или сдельной – создаются наилучшие условия для рестрикционизма?
4. Какие культурные факторы упоминал А. Гастев, объясняя трудовые установки русского народа?
5. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение – до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

Кейс-задача. Дореволюционные заповеди российского бизнеса

Ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.
3. Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.
4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.
5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
7. Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели.

Служение «двум господам» противостоит. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы

1. Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?
2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?
3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

Кейс-задача. Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление». Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Вопросы:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
  2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
  3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции ра-ботника аппарата управления» и «функции объекта управления».
  4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?
- Кейс-задача. В сельскохозяйственном предприятии в составе аппарата управления работают следующие руководящие работники: директор, главный инженер, главный агроном, главный ветврач, управляющий первым отделением, управляющий вторым отделением, бригадиры тракторно-полеводческих бригад, заведующие фермами. Каждый из них выполняет свои функции. Общеизвестно, что функции управления делятся на общие функции и функции (конкретные)

специализированного управления. Определите, какие функции выполняет каждый из названных руководящих работников? Что такое общие функции управления? Какие конкретные функции относятся к общим и как понять функции специализированного управления?

Кейс-задача Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Пётр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объём продаж рос на 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а в последствие и за улучшения в производственном процессе. В итоге всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чьё безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процесс «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия.

Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, изменению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Пётр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Кейс-задача. Начальник структурного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление». Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Вопросы:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Задание. АПК - производственно-экономическая система. Выяснить сущность, состав, структуру и значение АПК страны на современном этапе. Показать динамику развития АПК, его составных элементов, их взаимосвязь и взаимозависимость. Раскрыть понятие и сущность АПК как системы народного хозяйства. Определить функциональную структуру АПК, отраслевую структуру, выявить значение и роль подсобных и личных хозяйств в увеличении производства продуктов питания. Основные исторические этапы в развитии АПК.

Задание. На основании штатного расписания условного объекта исследования сравнить его с нормативным и предложить свои рекомендации по его оптимизации.

Задание. На основании штатного расписания и количестве структурных подразделений условного объекта исследования и имеющихся данных построить организационную структуру предприятия.

Задание. На основании штатного расписания условного объекта исследования и имеющихся данных построить структуру управления предприятием и провести сравнительную оценку существующей на предприятии (территориальной), определить степень соответствия ее организационной структуре и принять решение по дальнейшему совершенствованию или переходу к другому типу структуры управления (например, цеховой). В заключении необходимо провести анализ разработанной структуры управления (по цеховому принципу) в таблице.

Задание. Определить функции управления работников условного объекта исследования и распределить их между работниками управления.

Задание. Составить положения следующих служб: экономической, агрономической, ветеринарной, зоотехнической, цеха механизации и т.д.

Задание. Разработать должностные инструкции: главного экономиста, главного бухгалтера, экономиста по организации труда и заработной плате, директора сельскохозяйственного предприятия, заведующего фермой, управляющего отделением, заместителя главного бухгалтера, бухгалтера материального отдела, табельщика, учетчика.

Задание. На основании данных условного объекта исследования рассчитать: структуру управленческих затрат, общие результативные показатели эффективности управления, показатели экономичности аппарата управления, показатели производительности управленческого труда и представить в виде форм таблиц «Исходные данные» и «Экономическая эффективность управления».

Задание. Вы — начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

Задание. Вы — руководитель крупного сельскохозяйственного предприятия. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?

Задание. Вы заняты выполнением важного и срочного дела. В это время Вам звонят по телефону и просят консультацию по вопросу который находится в компетенции Вашего заместителя. Ваши действия?

Задание. В конце рабочей недели у Вас сложилась ситуация, когда возникло много задач, которые требуют Вашего внимания и сил. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

Задание. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заявку на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) постараетесь быстро все сделать сами?
- б) порекомендуете некоторые дела секретарю или помощнику?
- в) перенесете несделанное на другие дни? Выбранное решение обоснуйте.

Задание. Составьте план работы руководителя предприятия на один день, на неделю, месяц. Объясните принципы планирования.

Задание. Нарисуйте схему размещения отделов и служб управленческого персонала на вашем предприятии. Проанализируйте их расположение и предложите свои рекомендации по их оптимальному размещению.

Задание. На примере одного из отделов аппарата управления оцените: организацию рабочих мест, условия труда, а также социально-психологический климат в коллективе.

Задание. На основе приведенных форм материального и морального стимулирования составьте перечень видов стимулирования, применяемых в вашем условном объекте исследования и перечень стимулирования, который вы могли бы рекомендовать руководителям вашего объекта исследования.

Задание. Разработайте мероприятия, которые на ваш взгляд, улучшат настроение работающих в коллективе рабочих (на производственном участке, в цехе, бригаде).

Комплект тестовых заданий

1. На формирование структуры управления решающее влияние оказывает:

- а) организационная структура
  - б) производственная структура
  - в) структура соподчиненности
  - г) логическая структура
2. Управление производством – это:
- а) система мер воздействия на природу
  - б) непрерывное регулирование процессов труда
  - в) целенаправленное воздействие на объект для достижения определенных целей
  - г) целенаправленное воздействие объекта на субъект.
3. Объектом науки управления является:
- а) общественное производство
  - б) Государственное устройство Р.Ф.
  - в) профсоюзное движение
  - г) материальная сфера общества
4. Предметом науки управления является:
- а) совокупность звеньев и работников управления
  - б) отношение работников к основным средствам производства
  - в) совокупность отношений складывающихся между людьми в процессе управления
  - г) совокупность форм
5. Функции управления это:
- а) основные правила, которыми должны руководствоваться руководители в процессе управления производством
  - б) обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять воздействие на управляемый объект
  - в) сбор и обработка информации необходимой для управления
  - г) совокупность операций и работ по осуществлению управленческой деятельности
6. К методологии науки управления относятся:
- а) хронометраж рабочего дня
  - б) экономико-статистический метод
  - в) диалектический метод
  - г) экономический метод
7. Производственная структура зависит от:
- а) производства сельскохозяйственной продукции
  - б) специализации хозяйства
  - в) расположения элементов и подсистем внутри системы
  - г) совокупности производственного и вспомогательного назначений
8. Принципы управления это:
- а) совокупность управленческих действий направленных на совершенствование организации труда
  - б) действие руководителя по выполнению его функций
  - в) основные правила, которыми должны руководствоваться руководители, выполняя свои функции
  - г) основные направления деятельности руководителей
9. Структура управления это:
- а) закономерная связь между элементами и звеньями процесса производства
  - б) совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи между собой
  - в) состав главных специалистов и их взаимодействие между собой
  - г) совокупность внутрихозяйственных подразделений
10. Укажите пример функциональной соподчиненности работников аппарата управления
- а) управляющий – директору
  - б) бригадир – управляющему
  - в) бухгалтер расчетной группы – главному бухгалтеру
  - г) управляющий – главному агроному
11. Совокупность элементов, обеспечивающих непосредственный процесс, создания материальных благ и оказания услуг называются:
- а) функциональная подсистема
  - б) управляющая подсистема
  - в) управляемая подсистема
  - г) организационная подсистема
12. Кто выполняет функции специализированного управления:
- а) руководители
  - б) управляющие, начальники цехов
  - в) специалисты
  - г) бригадиры
13. Совокупность элементов и звеньев системы управления (порядок их соподчиненности) образуют:
- а) производственную структуру
  - б) структуру управления
  - в) организационную структуру
  - г) бригадную структуру
14. Производственная структура зависит от:
- а) производства сельскохозяйственной продукции

- б) специализации хозяйства
  - в) расположения элементов и подсистем внутри системы
  - г) совокупности производственного и вспомогательного назначений
20. Способы воздействия руководителей на подчиненных для достижения определенных целей называются:
- а) принципами управления
  - б) субъектами управления
  - в) методами управления
  - г) функциями управления
15. Отделенческая структура управления характеризуется:
- а) производственно-территориальным принципом организации производства
  - б) отраслевым принципом
  - в) многоотраслевым принципом
  - г) производственным принципом
16. Укажите пример линейной соподчиненности работников управления
- а) бригадир овощеводческой бригады – главному инженеру
  - б) управляющий – главному экономисту
  - в) бригадир – управляющему
  - г) управляющий – главному бухгалтеру
17. Наиболее простой структурой управления является:
- а) отделенческой
  - б) бригадная
  - в) цеховая
  - г) комбинированная
18. Структура управления по вертикали и горизонтали расчленяется на:
- а) системы и подсистемы
  - б) ступени и звенья
  - в) подразделения и отделения
  - г) производственные единицы
- 18.. По какому принципу формируется цеховая или отраслевая структура управления:
- а) ступенчатости
  - б) территориально-производственному
  - в) многоотраслевому
  - г) отраслевому
19. Организационная структура управления это:
- а) совокупность средств труда основного и вспомогательного, обслуживающего производств
  - б) совокупность подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего назначения
  - в) совокупность отраслей основного, вспомогательного и обслуживающего производств
  - г) состав работников управления, их соподчиненность
21. Экономический метод воздействия это:
- а) воздействие на волю исполнителя
  - б) воздействие на материальную заинтересованность работников
  - в) воздействие на психику человека
  - г) воздействие на мораль
22. Применяя экономические методы управления, руководитель воздействует на работников:
- а) приказом , распоряжением
  - б) награждением и благодарностью
  - в) материальным поощрением
  - г) помещением портрета работника на доску почета
23. Используя административные методы управления, руководитель воздействует:
- а) приказом, распоряжением, указанием
  - б) материальной заинтересованностью
  - в) моральным вознаграждением
  - г) мерами социального плана
24. На что воздействует руководитель, применяя организационно-распорядительные методы управления:
- а) на материальную заинтересованность работников
  - б) на волю исполнителей
  - в) на стремление получить повышенную заработную плату
  - г) на мораль и психику работников
25. На что воздействует руководитель, применяя социально-психологические методы управления:
- а) на волю исполнителя
  - б) на материальную заинтересованность работников
  - в) на стремление работников получать повышенную заработную плату:
  - г) на настроение работников
26. Главным фактором, определяющим эффективность материальной мотивации является:
- а) учет потребностей человека
  - б) ценность вознаграждения
  - в) оценка результата выполнения работы
  - г) взаимосвязь результата с величиной вознаграждения

27. Поощрительная форма материального вознаграждения, связанная с более высокими индивидуальными результатами и качеством труда называется:

- а) премия
- б) заработная плата
- в) доплаты
- г) выплаты

28. Необходимость налогообложения определяется:

- а) ограничением дохода населения, предпринимателей, фирм
- б) финансированием деятельности государственных институтов
- в) перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения
- г) концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий

29. К методам прямого воздействия относятся:

- а) функциональные
- б) административные
- в) экономические
- г) социально-психологические

30. Письменное или устное требование руководителя к подчиненным о выполнении определенной задачи с указанием сроков и условий выполнения называется:

- а) приказ
- б) задание
- в) устав
- г) положение

31. При использовании социально-психологических методов управления руководитель воздействует на подчиненных:

- а) приказом, распоряжением
- б) премиями и ценными подарками
- в) моральным вознаграждением и созданием социальных условий
- г) путем разработки и доведения уставов и положений

32. Организационно-административные методы управления могут оказаться наиболее эффективными в случае:

- а) начальной стадии формирования коллектива
- б) необходимости ускорения, срочного выполнения какой-либо работы
- в) значительного повышения качества работы
- г) острой конфликтной ситуации в коллективе

33. Методы управления, построенные на формировании и развитии общественного мнения, общественно и индивидуально нравственных ценностей, называются

- а) экономические методы
- б) административные методы
- в) социально-экономические методы
- г) социально-психологические методы

34. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:

- а) в качестве и остроте конфликтов
- б) в удовлетворении человека в своей работе
- в) в характере отношений между руководителями и подчиненными
- г) в учете социально-психологических особенностей человека

35. Отношения административной подчиненности между его членами представляет собой:

- а) неформальную структуру
- б) формальную структуру
- в) иерархическую структуру
- г) структуру управления

36. В любой организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:

- а) Сплачивает, интегрирует коллектив
- б) определяет поведение организации
- в) рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов
- г) повышает эффективность управления

37. Власть – это:

- а) способность человека влиять на поведение других людей
- б) право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности
- в) организация управления со всеми ее проявлениями – полномочия, дисциплина
- г) соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления

38. Лидерство – это:

- а) потребность группы в неформальном управлении
- б) возможность управления, опираясь на неформальные отношения
- в) сосредоточение влияния на стратегических проблемах
- г) влияние авторитетом, уважением, признанием

39. Чтобы управленческое решение выполнялось необходимо:

- а) планировать работу организации
- б) осуществлять контроль, за выполнением решением
- в) обеспечить взаимодействие между работником

- г) учитывать особенности организации
40. Что является важнейшим фактором, влияющие на качество принимаемых решений:
- а) обеспеченность средствами производства
  - б) обстановка при принятии решения
  - в) обеспеченность кадрами работников
  - г) научный подход к управлению производством
41. Процесс принятия управленческого решения состоит из следующих этапов:
- а) планирование, организация, контроль
  - б) планирование, координирование, организация, контроль
  - в) уяснение проблемы, формулировка цели, оценка обстановки, выработка решения, контроль, оказания помощи
  - г) разработка рационального решения
42. Какая модель используется при принятии рационального решения:
- а) физическая
  - б) математическая
  - в) аналоговая
  - г) графическая
43. Власть – это:
- а) способность человека влиять на поведение других людей
  - б) право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности
  - в) организация управления со всеми ее проявлениями – полномочия, дисциплина
  - г) соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления
44. Принятие решения – это:
- а) связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции
  - б) связующий процесс, необходимый для выполнения любой организационной функции
  - в) связующий процесс, необходимый для выполнения работ
  - г) связующий процесс, необходимый для выполнения анализа данных
45. Что относится к методам принятия управленческих решений на основе математического моделирования:
- а) использование интуиции руководителя
  - б) балльные оценки и линейное программирование
  - в) метод «озарения»
  - г) метод «мозгового штурма»
46. Принятие решения – это:
- а) волевой акт
  - б) акт организационного воздействия
  - в) направленное действие
  - г) нет правильного ответа
48. Кадры управления – это:
- а) персонал предприятия
  - б) специалисты и трудовой коллектив
  - в) работники предприятия, занятые управленческим трудом
  - г) работники, осуществляющие производство продукции
49. Главным фактором формирования коллектива организации является:
- а) информационное обеспечение управления
  - б) подбор и расстановка персонала
  - в) повышение квалификации персонала
  - г) рациональный тип организации управления
50. Учредительными документами любого предприятия являются:
- а) Устав
  - б) положение
  - в) трудовой договор
  - г) коллективный договор
51. Чем отличается государственное унитарное предприятия от других форм хозяйствования?
- а) средства производства находятся в собственности коллектива
  - б) средства производства находятся в собственности органов управления предприятия
  - в) средства производства находятся в собственности государства
  - г) средства производства находится в собственности директора и специалистов
52. Какие органы государственного управления осуществляют руководство всеми отраслями народного хозяйства в соответствии с Конституцией РФ, федеральным и региональным законодательствами:
- а) функциональные
  - б) отраслевые
  - в) линейные
  - г) общей компетенции
53. В форме унитарных предприятий могут выступать:
- а) общества с дополнительной ответственностью
  - б) муниципальные предприятия
  - в) полные товарищества
  - г) акционерные общества
54. К какому виду органов управления относится правление кооператива?

- а) совместный
- б) коллегиальный
- в) функциональный
- г) единоличный

55. В управлении делами товарищества на вере вкладчики:

- а) участвуют
- б) участвуют только при решении стратегических вопросов
- в) не участвуют
- г) участвуют частично

56. Как часто собирается общее собрание акционеров:

- а) ежеквартально
- б) один- два раза в год
- в) каждый месяц
- г) один раз в два года

57. Высшим органом управления в акционерном обществе является:

- а) общее собрание
- б) совет директоров
- в) правление
- г) генеральный директор

58. Является ли крестьянское фермерское хозяйство коммерческой организацией?

- а) является
- б) является, если оно имеет структуру управления
- в) является, если оно занимается предпринимательской деятельностью
- г) не является

59. Основным государственным органом управления АПК страны является:

- а) Министерство экономического развития и торговли Р.Ф.
- б) Министерство сельского хозяйства Р.Ф.
- в) Министерство труда и заработной платы
- г) Государственный комитет по экологии

60. Высшим органом управления в сельскохозяйственном производственном кооперативе является:

- а) Совет трудового коллектива
- б) правление кооператива
- в) ревизионная комиссия
- г) общее собрание членов кооператива

| <b>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы</b>   |
|---|
| <b>Критерии оценки к зачету и зачету с оценкой</b>  |
| 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. |
| <b>Критерии оценивания контрольной работы текущего контроля успеваемости обучающихся (рекомендуемое)</b>  |

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов  
Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- правильность ответа по содержанию задания (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 выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

| Баллы<br>для учета в рейтинге (оценка) | Степень удовлетворения критериям   |
|--|--|
| 86-100 баллов<br>«отлично»             | Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); 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.   |
| 71-85 баллов<br>«хорошо»               | Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); 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. |
| 56-70 баллов<br>«удовлетворительно»    | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, 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.  |
| 0-55 баллов<br>«неудовлетворительно»   | Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание (вопрос), допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.                                 |

**Критерии оценивания контрольной работы дискуссионных тем и вопросов для круглого стола  
(дискуссии, полемики, диспута, дебатов)**

Перечень дискуссионных тем

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- теоретический уровень знаний;
- качество ответов на вопросы;
- подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.);
- практическая ценность материала;
- способность делать выводы;
- способность отстаивать собственную точку зрения;
- способность ориентироваться в представленном материале;
- степень участия в общей дискуссии.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

| Баллы<br>для учета в рейтинге (оценка) | Степень удовлетворения критериям   |
|--|--|
| 86-100 баллов<br>«отлично»             | Обучающийся свободно владеет учебным материалом; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения. |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 71-85 баллов<br>«хорошо»             | Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.   |
| 56-70 баллов<br>«удовлетворительно»  | Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов. Обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.                              |
| 0-55 баллов<br>«неудовлетворительно» | Не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации. |

**Критерии оценивания контрольной работы для контрольной работы  
(обязательно для дисциплин, где по УП предусмотрена контрольная работа)**

Перечень заданий для контрольной работы

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- полнота раскрытия темы;
- правильность формулировки и использования понятий и категорий;
- правильность выполнения заданий/ решения задач;
- аккуратность оформления работы и др.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

| Баллы<br>для учета в рейтинге (оценка) | Степень удовлетворения критериям  |
|--|---|
| 86-100 баллов<br>«отлично»             | Полное раскрытие темы, указание точных названий и определений, правильная формулировка понятий и категорий, приведены все необходимые формулы, соответствующая статистика и т.п., все задания выполнены верно (все задачи решены правильно), работа выполнена аккуратно, без помарок.   |
| 71-85 баллов<br>«хорошо»               | Недостаточно полное раскрытие темы, одна-две несущественные ошибки в определении понятий и категорий, в формулах, статистических данных и т. п., кардинально не меняющие суть изложения, наличие незначительного количества грамматических и стилистических ошибок, одна-две несущественные погрешности при выполнении заданий или в решениях задач. Работа выполнена аккуратно.        |
| 56-70 баллов<br>«удовлетворительно»    | Ответ отражает лишь общее направление изложения лекционного материала, наличие более двух несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий, формулах, статистических данных и т. п.; большое количество грамматических и стилистических ошибок, одна-две существенные ошибки при выполнении заданий или в решениях задач. Работа выполнена небрежно. |
| 0-55 баллов<br>«неудовлетворительно»   | Обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала. Тема не раскрыта, более двух существенных ошибок в определении понятий и категорий, в формулах, статистических данных, при выполнении заданий или в решениях задач, наличие грамматических и стилистических ошибок и др.   |

**Критерии оценивания контрольной работы для практических (лабораторных) работ**

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные 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 (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания практических занятий (лабораторных работ):

| Баллы для учета в рейтинге (оценка) | Степень удовлетворения критериям  |
|-------------------------------------|---|
| 86-100 баллов «отлично»             | Выполнены все задания практической (лабораторной) работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.  |
| 71-85 баллов «хорошо»               | Выполнены все задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.   |
| 56-70 баллов «удовлетворительно»    | Выполнены все задания практической (лабораторной) работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.   |
| 0-55 баллов «неудовлетворительно»   | Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы. |

#### Критерии оценивания контрольной работы тестовых заданий

Материалы тестовых заданий

Материалы тестовых заданий следует сгруппировать по темам/разделам изучаемой дисциплины (модуля) в следующем виде:

Тема (темы) / Раздел дисциплины (модуля)

Тестовые задания по данной теме (темам)/Разделу с указанием правильных ответов.

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

| Баллы для учета в рейтинге (оценка) | Степень удовлетворения критериям |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 86-100 баллов «отлично»             | Выполнено 86-100% заданий        |
| 71-85 баллов «хорошо»               | Выполнено 71-85% заданий         |
| 56-70 баллов «удовлетворительно»    | Выполнено 56-70% заданий         |
| 0-55 баллов «неудовлетворительно»   | Выполнено 0-56% заданий          |

#### Критерии оценивания контрольной работы темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Перечень тем эссе/докладов/рефератов/сообщений и т.п.

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- полнота раскрытия темы;
- степень владения понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины;
- знание фактического материала, отсутствие фактических ошибок;
- умение логически выстроить материал ответа;
- умение аргументировать предложенные подходы и решения, сделанные выводы;
- степень самостоятельности, грамотности, оригинальности в представлении материала (стилистические обороты, манера изложения, словарный запас, отсутствие или наличие грамматических ошибок);
- выполнение требований к оформлению работы.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся).

Примерная шкала оценивания письменных работ:

| Баллы<br>для учета в рейтинге (оценка) | Степень удовлетворения критериям   |
|--|--|
| 86-100 баллов «отлично»                | <p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано знание фактического материала, отсутствуют ошибки. Продemonстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ четко структурирован и выстроен в заданной логике. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа укладывается в заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Продemonстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте.</p> <p>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.</p>   |
| 71-85 баллов «хорошо»                  | <p>Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки.</p> <p>Продemonстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов.</p> <p>Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ в достаточной степени структурирован и выстроен в заданной логике без нарушений общего смысла. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа незначительно превышает заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Продemonстрировано умение аргументированно излагать собственную точку зрения, но аргументация не всегда убедительна. Изложение лишь отчасти сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Достаточная степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала. Встречаются мелкие и не искажающие смысла ошибки в стилистике, стилистические штампы. Есть 1–2 орфографические ошибки.</p> <p>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.</p> |
| 56-70 баллов «удовлетворительно»       | <p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25–30%).</p> <p>Продemonстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур.</p> <p>Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ плохо структурирован, нарушена заданная логика. Части ответа логически разорваны, нет связей между ними. Ошибки в представлении логической структуры проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа в существенной степени (на 25–30%) отклоняется от заданных рамок.</p> <p>Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют изложенным теоретическим аспектам.</p> <p>Текст работы примерно наполовину представляет собой стандартные обороты и фразы из учебника/лекций. Обилие ошибок в стилистике, много стилистических штампов. Есть 3–5 орфографических ошибок.</p> <p>Работа выполнена не очень аккуратно, встречаются помарки и исправления.</p>                                  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 0-55 баллов «неудовлетворительно» | <p>Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени.</p> <p>Продемонстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов.</p> <p>Продемонстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны.</p> <p>Ответ представляет собой сплошной текст без структурирования, нарушена заданная логика. Части ответа не взаимосвязаны логически. Нарушена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа более чем в 2 раза меньше или превышает заданный. Показаны неверные ассоциативные взаимосвязи категорий и терминов дисциплины.</p> <p>Отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции.</p> <p>Отсутствуют примеры из практики либо они неадекватны.</p> <p>Текст ответа представляет полную кальку текста учебника/лекций. Стилистические ошибки приводят к существенному искажению смысла. Большое число орфографических ошибок в тексте (более 10 на страницу).</p> <p>Работа выполнена неаккуратно, с обилием помарок и исправлений. В работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника без ссылки на него.</p> |
|-----------------------------------|--|

**Критерии оценивания контрольной работы участия обучающегося в активных формах обучения (доклады, выступления на семинарах, практических занятиях и пр.):**

| Баллы для учета в рейтинге (оценка) | Степень удовлетворения критериям  |
|-------------------------------------|---|
| 86-100 баллов «отлично»             | Полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.               |
| 71-85 баллов «хорошо»               | Недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников  |
| 56-70 баллов «удовлетворительно»    | Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной - двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др. |
| 0-55 баллов «неудовлетворительно»   | Темы не раскрыты; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.  |

**Критерии оценивания контрольной работы кейс-задач**

**Задание (я):**  
Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)  
**Примерные критерии оценивания:**  
- 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 (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)**  
**Примерная 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 применения предложенного решения требуют исправления незначительных ошибок.   |
| 56-70 баллов «удовлетворительно»  | Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. 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. |
| 0-55 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  |

### ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ

#### Ведомость изменений

| № п/п | Вид обновлений | Содержание изменений, вносимых в ОПОП | Обснование изменений |
|-------|----------------|---------------------------------------|----------------------|
| 1     |                |                                       |                      |
| 2     |                |                                       |                      |
| 3     |                |                                       |                      |
| 4     |                |                                       |                      |
| 5     |                |                                       |                      |
| 6     |                |                                       |                      |