

**СОГЛАСОВАНО**  
Заведующий выпускающей  
кафедрой  
Менеджмент

\_\_\_\_\_  
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.12 Теория организации**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) Управление проектами государственно-частного партнерства**

бакалавр

## 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 являются 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 экзаменационных вопросов; Темы курсовых работ;  
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:  
Теория организации

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

### Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины (модуля)

1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине
Форма промежуточной аттестации -	Экзамен
Место экзамена в графике учебного процесса:	1) подготовка к экзамену и сдача экзамена осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на экзаменационную сессию для обучающихся, сроки которой устанавливаются приказом по академии 2) дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом факультета (директором института)
Форма экзамена -	(Письменный, устный)
Процедура проведения экзамена -	представлена в оценочных материалах по дисциплине
Экзаменационная программа по учебной дисциплине:	1) представлена в оценочных материалах по дисциплине 2) охватывает все разделы дисциплины

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (модуля)**

1. сущность понятия «менеджмент» (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
2. цели и задачи менеджмента в организации (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
3. основные категории менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
4. специфика управленческой деятельности (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
5. современные проблемы управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
6. основные закономерности менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
7. соотносительность субъекта и объекта управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
8. сущность понятия «менеджер организации» (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
9. основные требования, предъявляемые к менеджеру организации (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
10. сущность понятия организации как объекта управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
11. свойства, присущие организациям как объектам управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
12. основные элементы внешней и внутренней среды организации (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
13. сущность понятия «система» (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
14. основные свойства систем (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
15. суть представления об организации как о системе управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
16. сущность системного подхода к организации управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
17. сущность и классификация принципов в менеджменте (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
18. принципы менеджмента, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
19. имена и вклад деятелей науки в области формирования принципов менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
20. понятие «методы менеджмента» (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
  
21. подходы к классификации методов менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
22. взаимодействие содержания, направленности и организационной формы методов управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
23. сущность экономических методов управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
24. средства и инструменты экономических методов менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
25. проявление экономических методов менеджмента в деятельности организации (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
26. сущность, классификация административных методов (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
27. конкретные инструменты административных методов управления в менеджменте ((УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
28. сущность, инструменты социально-психологических методов управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
29. формы проявления социально-психологических методов управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
30. задачи, решаемые организацией при использовании социально-психологических методов управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
31. общие понятия об эффективности менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
32. методы и показатели экономической эффективности в менеджменте (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
33. экологическая, правовая и социальная эффективность (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
34. роль цели в организации и осуществлении процессов управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
35. классификация целей (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
36. сочетание разнообразия целей и функций менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
37. стратегия и тактика управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
38. сущность, особенности и классификация функций менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
39. сущность, особенности и классификация форм внутрифирменного планирования (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
40. виды плановых документов (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
41. последовательность разработки планов (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
42. сущность организации как функции менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
43. связь форм организации системы менеджмента и их содержания (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
44. делегирование полномочий в процессах управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
45. функциональное содержание полномочий (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
46. выбор и регулирование степени централизации управления (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
47. сущность мотивации как функции менеджмента (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
48. классификация теорий мотивации (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
49. связь потребностей с возможностями их удовлетворения (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
50. основные понятия и логика процесса мотивации (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
51. факторы формирования мотивов труда (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
52. сущность, принципы и классификация видов управленческого контроля (УК-3, ОПК-2, ОПК-3)
53. сущность механистического (иерархического) типа структур (ОПК-3)
54. особенности и области применения разновидностей механистического (иерархического) типа структур (ОПК-3)
55. сущность органического (адаптивного) типа структур (ОПК-3)
56. особенности и области применения разновидностей органического (адаптивного) типа структур (ОПК-3)
57. сущность понятия «управленческое решение» (ОПК-2)
58. требования, предъявляемые к управленческим решениям (ОПК-2)
59. виды управленческих решений (ОПК-2)
60. логика построения схемы процесса управления (ОПК-2, ОПК-3, ПК-3)
61. основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения (ОПК-2)
62. сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений (ОПК-2)
63. основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения (ОПК-2)

Перечень тем курсовых работ

1. Стратегия развития предприятия
2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия
3. Человеческий фактор в системах управления
4. Управление в условиях стратегических изменений
5. Система управления при решении стратегических задач организации
6. Роль руководителя и его функции в стратегическом управлении фирмой
7. Управление персоналом при "нововведении" в организации
8. Разработка технологии управленческого процесса в системе управления организацией
9. Управление отделом (службой, группой, подразделением) в организации
10. Эффективность управленческого персонала организации
11. Стратегия внешнеэкономической деятельности
12. Роль и место менеджера в организации
13. Персонал предприятия как объект управления
14. Планирование деловой карьеры
15. Особенности подбора кадров в современных условиях
16. Организация подготовки и переподготовки кадров
17. Разработка и внедрение новой продукции на предприятии
18. Управление производством в организации
19. Пути повышения эффективности и качества управленческих решений

20. Мотивация деятельности работников в организации
21. Совершенствование системы управления на предприятии
22. Управление качеством продукции
23. Принятие управленческих решений
24. Коммуникационная политика (реклама, отношения с общественностью, прямой маркетинг, стимулирование и другие) фирмы
25. Информационные технологии на предприятии
26. Эффективность управленческих решений в условиях рыночной экономики.
27. Модель современного менеджера.
28. Менеджмент в малом бизнесе
29. Стратегия предпринимательской деятельности.
30. Управление устойчивым развитием предприятия (района, региона)

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Тема Введение в менеджмент

1. содержание понятия «менеджмент»
2. цели и задачи менеджмента в организации
3. основные категории менеджмента
4. основные закономерности менеджмента, разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская и др.
5. соотносительность субъекта и объекта управления

Тема Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Роли менеджера

1. сущность понятия «менеджер организации»
2. основные требования, предъявляемые к менеджеру организации
3. специфика управленческой деятельности
4. современные проблемы управления

Тема Системный подход к организации управления

1. сущность понятия «система»
2. основные свойства систем
3. суть представления об организации как о системе управления
4. сущность системного подхода к организации управления

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 Принципы и функции менеджмента

1. Понятие «принципы менеджмента»
2. классификация принципов в менеджменте
3. принципы менеджмента, определяющие основные требования к системе управления
4. принципы менеджмента, определяющие основные требования к структуре управления
5. принципы менеджмента, определяющие основные требования к организации управления
6. имена и вклад деятелей науки в области формирования принципов менеджмента

Тема Экономическая эффективность менеджмента

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 Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование

1. роль цели в организации и осуществлении процессов управления
2. классификация целей,
3. сочетание разнообразия целей и функций менеджмента
4. стратегия и тактика управления
5. оперативное управление
6. сущность, особенности и классификация форм внутрифирменного планирования
7. виды плановых документов
8. последовательность разработки планов

Тема Организация как функция менеджмента

1. организация как функция менеджмента
2. задачи организации как функции управления
3. Разделение труда в организации
4. делегирование полномочий в процессах управления
5. функциональное содержание полномочий

Тема Мотивация деятельности в менеджменте

1. мотивация как функция менеджмента
2. классификация теорий мотивации
3. содержательные теории мотивации

4. процессуальные теории мотивации
5. связь потребностей с возможностями их удовлетворения
6. факторы формирования мотивов труда

Тема Координация и контроль в системе менеджмента

1. сущность управленческого контроля
2. принципы управленческого контроля
3. классификация видов управленческого контроля
4. этапы контроля

Тема Сущность, особенности и области применения разновидностей механистического и органического (адаптивного) типа структур

1. сущность механистического (иерархического) типа структур
2. особенности и области применения разновидностей механистического (иерархического) типа структур
3. сущность органического (адаптивного) типа структур
4. особенности и области применения разновидностей органического (адаптивного) типа структур

Тема Основы проектной деятельности

1. Понятие и содержание проектной деятельности
2. Функции проектного менеджера
3. Модели представления проекта
4. Жизненный цикл проекта

Тема Сущность и виды управленческих решений

1. Сущность понятия «управленческое решение»
2. требования, предъявляемые к управленческим решениям
3. виды управленческих решений
4. Групповое принятие решений
5. Программированные и непрограммированные решения

Тема Процесс принятия и реализации управленческих решений

1. Логика построения схемы процесса управления
2. основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения

Тема Методы принятия управленческих решений

1. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений
2. Модели в принятии управленческих решений: рациональная, ограниченной рациональности

Тема Эффективность управленческих решений

1. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения
2. Объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность решения
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Комплект заданий для практических работ

Тема Введение в менеджмент

Задание 1. Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями (согласно классификации).

Названия подходов:

- Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
- Процессный подход.
- Системный подход.
- Ситуационный подход.

Описания подходов:

- Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
- Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.
- Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.
- В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Задание 2. Объясните сущность процессного, системного и ситуационного подходов к управлению и назовите имена ученых, которые работали в рамках этих подходов. Насколько актуальны эти идеи сегодня?

Задание 3. Приведите примеры из реальной практики, которые бы демонстрировали достоинства и недостатки базовых моделей менеджмента: американской, европейской, японской, российской.

Задание 4. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Уровень управления Основные задачи Тип менеджера Должность

Высший Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой

Средний Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями

Низовой Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования

Задание 5. В течение месяца я выполняю около 50 видов работ. Как мне определить их приоритетность и соответственно планировать свое рабочее время?

Задание 6. Как следует определять приоритетности дел (задач)?

Задание 7. На меня возложено много разных обязанностей. Как лучше организовать их выполнение?

Тема Принципы и функции менеджмента

Выполняя задания обучающийся приобретает навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

Задание 1. Основатель классической административной школы управления А.Файоль в 1916 г. в книге "Общее и промышленное управление" сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

Задание 2. В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Пояснить, каково содержание данных принципов управления?

Задание 3. Какова сущность принципов менеджмента – экономичности и эффективности управления? В чем состоит различие между данными принципами управления?

Задание 4. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т.д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений поощрению и наказанию подчиненных работников. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

Задание 5. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия (подразделения) и затрат на управления им?

Задание 6. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимую (ые) для выполнения этих работ или задач (выбрать требуемое):

- Ответственность;
- Власть;
- Полномочия.

Тема Эффективность менеджмента

Задание 1. Эффективность менеджмента – это:

Верно Неверно

1. Соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса
2. Прибыльность бизнеса
3. Целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса)

Задание 2. Соотношение понятий «успешность бизнеса» и «эффективность менеджмента»:

Верно Неверно

1. Это одно и то же
2. Успешность бизнеса – оценка того, что делает организация; эффективность менеджмента – то, как она это делает
3. Успешность бизнеса – понятие количественное; эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями

Задание 3. Определите экономическую эффективность менеджмента, сделайте выводы:

Показатели 2015 г. 2016 г. 2017 г.

Прибыль, тыс. руб. 25 000 38 356 40 020

Затраты на содержание управленческого аппарата, тыс.руб. 1575 1900 2475

Численность управленческих работников, чел. 35 38 45

Тема Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование

В группах по три человека выполните нижеприведенные задания.

Задание 1. Заполните пустые графы финансового плана предприятия, представленного в таблице.

Таблица. Финансовый план предприятия

Показатели 2012 г. 2013 г. 2014 г. 2015 г. 2016 г.

Объем продаж, ц. 1000 1000 1000 1000 1000

Цена 1 центнера, руб. 600 610 620 630 640

Всего затрат на 1 центнер, руб. 450 350 400 450 500

Выручка, руб.

Прибыль, руб.

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Что Вы можете сказать о перспективах производства данной продукции на предприятии? До какого года стоит продолжать производство продукции?
- 2) К каким видам относится данный план в соответствии с приведенными на рисунке классификациями?

Рис. Классификация видов планирования

Тема Организация как функция менеджмента

В группах по три человека выполните нижеприведенные задания.

Задание 1. Составьте примерный перечень дел (план на день) на начальника отдела материально-технического снабжения сельскохозяйственного предприятия, специализирующегося на производстве молока.

Укажите в нем дела, которые желательно делегировать и дела, которые необходимо обязательно делегировать. При этом укажите, кому конкретно следует делегировать каждое из этих дел (по должности).

Задание 2. Выберите 1-2 делегируемых дела. Используйте при выдаче (делегировании) данного дела (поручения) следующие блоки вспомогательных вопросов:

Что? Что нужно сделать?

Каким должен быть результат?

Каких трудностей следует ожидать?

Кто? Кто больше всех подходит для выполнения этого дела? Кто должен помогать ему при выполнении?

Почему? Какой цели служит данное дело?

Что произойдет, если дело не будет выполнено полностью или частично?

Как? Как нужно проходить к выполнению дела?

Какие методы следует применить при этом?

На какие документы надо обратить внимание?

Какие подразделения надлежит проинформировать?

Какими могут быть затраты?

С помощью чего? Какие средства должны быть использованы?

Какие документы могут потребоваться?

Когда? Когда нужно начать работу?

Когда нужно закончить работу?

Какие промежуточные сроки следует соблюдать?

Когда сотруднику следует проинформировать вас о ходе работы?

Когда вы должны проконтролировать, если потребуются, вмешаться в работу?

Задание 3.

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 Мотивация деятельности в менеджменте

В группах по три человека выполните нижеприведенные задания.

Задание 1. 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?

Задание 2.

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 до-стижения\*, %

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%  
Интегральный показатель достижения целей 100% 100%  
\*факт/план\*100%

Задание 3. Изучите показатели удовлетворенности трудом работников в организации. Предложите программу мероприятий для повышения удовлетворенности трудом.

Аспекты труда Степень удовлетворенности

Полностью удовлетворен В основном удовлетворен Скорее не удовлетворен Полностью не удовлетворен Затрудняюсь ответить

Физические условия труда 46

14 8 32 -

Содержание работы 38 32 18 12 -

Стиль руководства непосредственного начальника 10 26 19 15 30

взаимоотношения в коллективе 43 29 15 7 6

Использование собственного опыта, способностей и интеллекта 20 14 34 23 9

Режим рабочего времени 24 16 38 22 -

Задание 4. 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.

Тема Сущность и виды управленческих решений

В группах по три человека выполните нижеприведенные задания. 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 Процесс принятия и реализации управленческих решений

Задание 1.

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов?

Проведите обсуждение по вопросам:

1. Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения.
2. Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?
3. Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
4. Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Результаты обсуждения докладываются публично.

Задание 2.

Из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№ Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения Инд. ранг Ранг консульт. Откл-е

- 1 Структуризация проблемы
- 2 Документальное оформление задач
- 3 Определение разрешимости проблемы
- 4 Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
- 5 Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме
- 6 Оформление решения
- 7 Разработка вариантов решения проблемы
- 8 Определение существования проблемы
- 9 Оценка новизны проблемы
- 10 Контроль выполнения решения
- 11 Выбор решения
- 12 Оценка вариантов решения
- 13 Координация действий исполнителей решения
- 14 Постановка задач исполнителям
- 15 Выбор критерия оценки вариантов решения
- 16 Установление взаимосвязи с другими проблемами

- 17 Формулирование проблемы
  - 18 Определение причины возникновения проблемы
- ИТОГО

Задание 3. Ответьте «да» или «нет»

№ Контрольные вопросы ДА НЕТ

- 1 Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали
- 2 Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения
- 3 Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания
- 4 Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной
- 5 Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла
- 6 Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации
- 7 Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации
- 8 Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля
- 9 Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений
- 10 Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля

Тема Методы принятия управленческих решений

В группах по три человека выполните нижеприведенные задания.

Задание 1. 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 2. 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 3. 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).

Тема Эффективность управленческих решений

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:

млн. руб.

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.

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

Кейс-задачи

Тема Мотивация деятельности в менеджменте

Задание 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?

Задание 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.

Тема Координация и контроль в системе менеджмента

Кейс «В плохом выполнении задачи всегда виноват начальник»

Умение ставить задания подчиненным и контролировать их выполнение относится к числу самых важных компетенций менеджера. «Еще в 60-х годах прошлого века американские ученые Дэвид Кейрси и Кеннет Бланчард разработали методику, с помощью которой эти задачи решаются более эффективно», - рассказывает тренер учебно-консалтингового центра ClubConsult Ольга Ковалева.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: На первый взгляд, контроль за подчиненными сложности не представляет: поставил задачу – проверил исполнение. Почему же для многих руководителей это превращается в проблему?

ОЛЬГА КОВАЛЕВА: Сам по себе контроль несложен, поскольку предполагает только проверку того, что оговаривается заранее. Разве трудно периодически требовать у исполнителя отчет и если что-то не так, корректировать его действия? Другое дело, что действенный контроль невозможен без правильной формулировки задачи. И не все знают технологию, позволяющую создать для этого необходимые условия.

СФ: А чем менеджеру может помочь методика Кейрси и Бланчарда?

ОК: Эта методика (она называется «Ситуационное руководство») очень эффективна именно при постановке задач и, как следствие, обеспечивает наилучший контроль. Ее авторы наблюдали за работой успешных топ-менеджеров, в результате чего вывели универсальные закономерности эффективного руководства. Эта методика работает до сих пор, и не только в Америке. Ее использует большинство отечественных бизнес-тренеров.

СФ: Какие же универсальные закономерности удалось обнаружить этим ученым?

ОК: Прежде всего выяснилось, что руководителям присущи два типа поведения. Иногда, давая поручение, можно ограничиться голым указанием: что, каким образом и когда нужно сделать. Такое поведение называется директивным. В другом случае можно решить задачу при помощи эмоционального и заботливого общения с исполнителем – похвала, поощрение и проч. Это поддерживающее поведение. Однако на практике указанные типы поведения в чистом виде руководителям не присущи – обычно они сочетаются. Чтобы максимально приблизить свою методику к действительности, Кейрси и Бланчард выделили на основе этих сочетаний еще четыре стиля руководства – инструктивный, обучающий, поощряющий и делегирующий. Сущность методики - в правильном использовании этих стилей.

СФ: А когда и какой стиль нужно применять?

ОК: Это зависит исключительно от опыта подчиненного. Если он в какой-то области новичок, руководитель должен действовать в инструктивном стиле, когда превалирует директивное поведение. Он лишь ставит задачу, что, как и в какой срок следует выполнить.

СФ: Нужно ли при этом как-то приободрить, настроить новичка?

ОК: Нет. Лучше, если поддерживающее поведение здесь будет минимальным. Чтобы создать благоприятные условия для выполнения задания, новичка важнее снабдить конкретными знаниями. Скорее всего, он будет бояться, робеть, но положительные эмоции руководителя здесь излишни.

СФ: А если подчиненный уже обладает элементарными навыками, какой стиль предпочтительнее?

ОК: «Обучающий». Научившись выполнять легкие задачи, человек впадает в эйфорию и считает, что он без пяти минут

профессионал. Пусть так и думает, это позволит лучше закрепить в нем базовые навыки. Начальник, с одной стороны, продолжает давать детальные инструкции, а с другой – начинает все больше подбадривать.

СФ: И это позволит сотруднику стать профессиональным исполнителем?

ОК: Нет, до этого еще далеко. Затем сотрудник обычно впадает в уныние: головокружение от успехов проходит, он начинает понимать, что поле его деятельности намного шире, чем он представлял себе в первый момент. Тогда руководитель использует «поощряющий» стиль руководства. Здесь важнее забота руководителя и апелляция к самолюбию. В таких случаях необходимо на эмоциональном уровне доказать, убедить человека: «Ты уже выполнял похожие задачи, у тебя есть все способности, просто сделай это!»

СФ: А какой стиль эффективен по отношению к подчиненному-профессионалу?

ОК: Если исполнитель компетентен, то руководитель прибегает к «делегирующему» стилю, который ограничивается распоряжением: «Вот цель и сроки, давай вперед!». Руководитель может лишь предложить обратиться за помощью.

СФ: Бывает, что задание выполнено плохо. Кто обычно больше виноват – руководитель или подчиненный?

ОК: В любом случае руководитель, потому что выполнение задачи напрямую зависит от ее постановки, а это главная функция менеджера. Ответственность исполнителя только в том, чтобы точно выяснить у руководителя, что, когда и как надо сделать. Но такие любознательные сотрудники – большая редкость, это идеал. Поэтому начальник должен сам позаботиться, чтобы исполнитель четко понимал, чего от него хотят. Если же подчиненный имеет правильное представление о задаче, обладает ресурсами и временем, но все же не способен ее выполнить, в этом тоже виноват руководитель – ведь именно он брал человека на работу.

СФ: Нужно ли формулировать задачу письменно?

ОК: Если задача особенно важна или есть сомнения в способностях сотрудника, лучше записать. Это позволит на стадии контроля избежать недоразумений, – например, чтобы подчиненный не жаловался потом, что вы ему чего-то не сказали. Кроме того, сотрудник часто работает с огромным количеством информации, выполняет параллельно несколько задач, поэтому лучше не доверять его памяти и зафиксировать все указания.

СФ: А как узнать, что подчиненный точно понял задачу?

ОК: Тщательное, даже несколько навязчивое отношение к тому, как понял вас сотрудник, должно войти в привычку.

Следует добиться от сотрудника подробного пересказа того, что нужно делать.

СФ: Как и когда нужно ставить вопрос о контроле?

ОК: Единственное требование к организации контроля – его схема должна оговариваться заранее при постановке задачи. Однако многие руководители контроль не планируют – начальник проверяет сотрудника произвольно, время от времени, либо появляется тогда, когда в выполнении задачи возникает отклонение. В результате ее решение затягивается или даже оказывается невозможным. Контролирующие действия очень просты: пришел в определенное время, проверил определенные показатели и если у подчиненного что-то не получается, дал дополнительные инструкции или эмоционально подбодрил – в зависимости от его компетенции. Сложность в том, чтобы договориться о промежуточных контрольных сроках: через два дня проверить одно, через три – второе и, наконец, через неделю – конечный результат. Хотя и это несложно.

СФ: А какие ошибки могут произойти на этапе контроля?

ОК: Когда все правила оговорены еще при постановке задачи и руководитель строго им следует, в контроле почти невозможно ошибиться. Хотя случаются курьезы, объясняющиеся уже личными качествами руководителя. Например, некоторые начальники требуют отчета о выполнении не того поручения, которое дали подчиненному. Или начальник результат проверил, но забыл сообщить подчиненному, что хорошо, а что плохо. И еще очень часто руководители хамят. Сотрудник написал в отчете слово с ошибкой, а ему: «Ты что, вообще ничего не умеешь?» Вся проблема контроля в том, что руководители либо не планируют его, либо небрежно относятся к плану, по которому должна проходить проверка. В таких случаях часто бывает, что при наличии всех ресурсов задача не выполняется даже к крайнему сроку. Например, сотруднику поручили собрать маркетинговую информацию, срок – три дня. Но через три дня он говорит, что нужного человека не было на месте, в другой фирме отказали и т. п. Причина неудачи в том, что руководитель изолировал себя от сотрудника, и тот решал задачу в непредвиденных обстоятельствах, не имея необходимых ресурсов. А если бы руководитель назначил промежуточные сроки проверки, он смог бы узнать о трудностях, с которыми столкнулся исполнитель, и вовремя помочь ему – например, организовать новую встречу.

СФ: Получается, что для эффективного контроля достаточно наладить обратную связь?

ОК: Да. Руководитель и подчиненный – это система, которая при обрыве информации начинает давать сбои, что снижает эффективность исполнения. Постоянный информационный обмен обязателен. Сотрудник должен иметь возможность говорить обо всех препятствиях, сбоях, требовать новые ресурсы.

СФ: Как много времени нужно отводить на общение с подчиненным?

ОК: Двадцать минут в день, не меньше. Оптимальный вариант – не менее двух часов в неделю. Если меньше, то исполнитель может испытывать недостаток знаний и внимания к нему. В этом случае руководитель рискует потерять контроль над ситуацией. Многие подчиненные из-за плохой обратной связи даже увольняются: они не только не справляются с обязанностями, но и испытывают дефицит внимания.

СФ: Нужно ли для каждого отдельного человека придумывать особую систему контроля?

ОК: Да. Чем компетентнее сотрудник, тем меньше проверок.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается суть контроля как функции управления?
2. Какую методику предложили Кейрси и Бланчард и для чего она предназначена?
3. Какие стили руководства были выделены американскими учеными и что для них характерно?
4. В чем состоят особенности контроля за подчиненными-новичками?
5. Что происходит с сотрудником, когда он уже овладел самыми элементарными навыками? Как надо вести себя руководителю, контролируя его деятельность?
6. В чем состоят особенности контроля за подчиненными- профессионалами? . Почему в менеджменте считается, что в

неудачах подчиненных всегда виноваты их начальники? Согласны ли вы с этим?

8. Почему задачу подчиненным лучше ставить письменно?

9. Нужно ли руководителю организовывать контроль и в чем заключается эта процедура?

10. По каким признакам можно определить, что контроль руководителем организован неэффективно?

11. Почему в системе контроля очень важна обратная связь?

Тема Методы принятия управленческих решений

Кейс «Программы «Медэкс»

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 всесоюзного 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; АхметБагиров – 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 «Эпл».

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?

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Тема Введение в менеджмент

Задание. Самостоятельно изучить вопросы

1. Характерные черты и стадии менеджмента
2. Технология социального управления

Тема Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Роли менеджера

Задание. Составить кроссворд из 20 слов

Тема Организация как объект управления

Задание. Самостоятельно изучить вопросы

1. Человеческие ресурсы, трудовые ресурсы
2. Организационная культура: субъективные и объективные элементы

Тема Принципы и функции менеджмента

Задание. Самостоятельно изучить вопросы

1. Регламентация функций менеджмента
2. Эволюция принципов управления

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 Экономическая эффективность менеджмента

Задание. Самостоятельно изучить вопросы

1. Критерии успешного бизнеса
2. Новые черты эффективного менеджмента

Тема Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование

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

Тема Организация как функция менеджмента

Задание. Самостоятельно изучить вопрос Показатели экономической оценки организационной структуры управления

Тема Мотивация деятельности в менеджменте

Задание. Напишите эссе «Стимулирует ли заработная плата к повышению производительности труда работника?»

Тема Координация и контроль в системе менеджмента

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

Тема Сущность и виды управленческих решений

Задание. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

№ Список решений Да Нет

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании

- 4 Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача
- 5 Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе
- 6 Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы
- 7 Определение годовичного задания для ассистента профессора
- 8 Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации

#### Тема Процесс принятия и реализации управленческих решений

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.

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

#### Методы принятия управленческих решений

Задание. Самостоятельно изучите вопросы

1. Экспертные методы принятия решений.
2. Эвристические методы принятия решений.
3. Методы принятия решений в условиях риска (метод дерева решений и платежная матрица).

#### Эффективность управленческих решений

Задание. Ответьте на вопросы:

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

#### Комплект тестовых заданий

Тема Введение в менеджмент.

Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Роли менеджера

1. Понятие менеджмент можно трактовать как ...

- А) особую функцию деятельности
- Б) деятельность, ориентированную на анализ рыночной среды
- В) организационное решение
- Г) особую систему взглядов руководства на организацию

2. Конечной целью менеджмента является ...

- А) обеспечение прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса
- Б) организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия
- В) Выполнение задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей
- Г) другое (указать какое)

3. Каково соотношение понятий «управление» и менеджмент?
- А) понятие «менеджмент» шире
  - Б) понятие «управление» шире
  - В) понятие «менеджмент» значительно шире
  - Г) это слова синонимы
4. Менеджмент выделился в самостоятельную область научных знаний в ...
- А) в середине XVIII в.
  - Б) в конце XIX - начале XX в.
  - В) в конце XVI в.
  - Г) нет правильного ответа
5. Главной задачей управления является ...
- А) удовлетворение потребностей работников организации
  - Б) эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения ее целей
  - В) повышение производительности труда
  - Г) правильное распределение обязанностей
6. Управленческий персонал выполняет в организации такие задачи, как...
- а) ответственность за процесс и результаты деятельности
  - б) разработка и реализация стратегии поведения организации
  - с) выполнение текущих производственных операций
  - д) обеспечение реализации интересов собственников
7. Характерными особенностями управленческого труда являются ...
- а) жесткая формализация
  - б) невозможность полного нормирования
  - с) узкий диапазон функций
  - д) творческий, вероятностный характер
8. Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и её характеристикой
- а) Роль лидера
  - б) Роль связующего звена
  - с) Роль приемника информации
  - д) А) обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации
  - Б) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы
  - В) постоянно собирает разнообразные сведения специализированного для своей работы характера, поступающие как из внешней среды, так и изнутри организации
9. Соотнесите методы управления с их характеристикой
- А) экономические
  - Б) административные
  - В) социально-психологические
  - 1) на угрозе наказания
  - 2) на материальных интересах объектов управления
  - 4) на достижении психологического комфорта работников
10. Что такое методы управления?
- А) закономерности управления
  - Б) основные правила управления
  - В) управленческие законы
  - Г) способы воздействия субъекта на объект
11. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности подразумевает ...
- А] что, менеджер имеет определенные полномочия в организации
  - Б] что, менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает
  - В] наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта — хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).
  - Г] нет правильного ответа
12. Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как
- А) науку и практику управления
  - Б) организацию управления фирмой
  - В) процесс принятия управленческих решений
  - Г) все выше перечисленное
13. Принятие решений – это прерогатива ...
- А) менеджеров высшего звена
  - Б) менеджеров среднего звена
  - В) менеджеров низшего звена
  - Г) менеджеров всех уровней управления
14. Выделение деятельности по управлению в отдельную функцию отличной от производственной функции связано с ...
- А) открытиями в смежных областях науки (психологией, математикой, социологией и др.)
  - Б) развитием глобальной конкуренции, требующей высококвалифицированных управленцев
  - В) развитием капитализма и началом индустриализации европейской цивилизации
  - Г) нет правильного ответа

15. Соотнесите уровни управления организации с управленческими функциями, которые они выполняют:

А) высший уровень управления

Б) средний уровень управления

В) низовой уровень управления

1) обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений;

2) разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений

3) оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений

Тема Организация как объект управления

1. Внешняя среда организации включает ...

А) источники трудовых ресурсов

Б) технологии

В) задачи

Г) цель

2. К внутренним переменным организации не относятся ...

А) цель

Б) задачи

В) технологии

Г) источники трудовых ресурсов

3. Система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем обозначается термином...

А) имидж организации

Б) организационная культура

В) структура организации

Г) социальная система организации

4. К чему следует отнести организационную культуру

А) к факторам внутренней среды организации

Б) к факторам непосредственного окружения организации

В) к факторам общего внешнего окружения организации

5. К элементам, составляющим среду косвенного воздействия на предприятие, относятся...

А) конкуренты

Б) природно-климатические условия

В) поставщики

Г) международные события

6. Атмосфера в коллективе организации, обычаи, нравы, ожидания сотрудников с точки зрения теории менеджмента в совокупности формируют \_\_\_\_\_ организации

А) инфраструктуру

Б) культуру

В) факторы успеха

Г) имидж

Тема Принципы и функции менеджмента

1. К общим функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся:

а) подготовка производства, оперативное управление, координация

б) планирование, организация производства, реализация товаров

с) распорядительство, организация, координация

д) планирование, контроль

2. Установите соответствие между путями реализации функции менеджмента «организация» и их содержанием

а. Административно-организационное управление

б. Оперативное управление

функционалирование организации в соответствии с утвержденным плановым путем периодического сравнения фактических и плановых показателей с внесением (при необходимости) корректировки (1)

определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления (2)

3. Согласно теории менеджмента, функции управления предназначены для ...

а) согласования направлений деятельности подразделений организации

б) определения целей и показателей эффективности деятельности организации

с) формирования организационных структур управления

д) рациональной организации процесса управления путем последовательного выделения относительно самостоятельных видов работ.

Тема Эффективность менеджмента

1. Затратный метод исчисления экономической эффективности менеджмента основывается на соотношении конечного результата деятельности предприятия к ...

А) совокупным расходам на управление

Б) величине использованных ресурсов

- В) численности работников аппаратов управления  
 Г) количеству или объему произведенной продукции
2. Ресурсный метод исчисления экономической эффективности менеджмента основывается на соотношении конечного результата деятельности предприятия к ...  
 А) совокупным расходам на управление  
 Б) величине использованных ресурсов  
 В) численности работников аппаратов управления  
 Г) количеству или объему произведенной продукции
3. Улучшение условий труда и быта работников предприятия характеризует \_\_\_\_\_ эффективность менеджмента  
 А) технологическую  
 Б) экономическую  
 В) этическую  
 Г) социальную
4. Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры ...  
 А) выбора критерия и показателей оценки эффективности  
 Б) выбора оптимального варианта управленческих действий  
 В) определения всех затрат на реализацию управленческого решения  
 Г) определения ответственных на участках работ
5. Экономическая эффективность менеджмента представляет собой соотношение ...  
 А) затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов и получение результатов  
 Б) объемов производства и размера заработной платы сотрудников  
 В) затрат материальных и финансовых ресурсов и полученных результатов  
 Г) показателей рентабельности и оборачиваемости
6. Установите соответствие вида эффективности деятельности организации и показателей, которыми она могла бы быть оценена
1. внутренняя эффективность
  2. внешняя эффективность
  3. общая эффективность
- А) производительность труда  
 Б) рентабельность продаж на новом сегменте рынка  
 В) ускорение складского документооборота в результате внедрения АСУП
7. Соотношение прибыли организации и и затрат на управление отражает \_\_\_\_\_ эффективность  
 А) экономическую  
 Б) правовую  
 В) техническую  
 Г) потребительскую
8. Соотнесите представленные показатели с составляющими формулы расчета общей эффективности работы организации по модели:
- А) эффективность
  - Б) результат
  - В) затраты
1. производительность труда
  2. выручка
  3. численность персонала

#### Тема Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование

1. Установите правильную последовательность разработки оперативных (календарных) планов организации. изучение документации, условий производства, структуры и квалификации персонала  
 разработка календарных планов выпуска продукции подразделениями организации, составление сменно-суточных заданий, их оформление и утверждение  
 анализ бизнес-плана организации на будущий год на предмет его полноты, достоверности, обоснованности и эффективности выполнения  
 оперативное управление выполнением календарных планов (учет, контроль, анализ, стимулирование, регулирование)  
 выполнение календарно-плановых расчетов и разработка нормативов организации процессов, рабочих, потребности в материальных ресурсах
2. Установите правильную последовательность основных задач бизнес-плана как основы стратегического планирования организации  
 прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций  
 изложить в сжатом виде основной замысел проекта, провести предварительную оценку конкурентоспособности, емкости рынка  
 оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность  
 убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект
3. Определение стоимости производственных мощностей производится в ходе разработки...  
 а) Плана маркетинга  
 б) Финансового плана  
 с) Производственного плана

d) Организационного плана

4. Функции менеджмента «планирование» включает \_\_\_\_ и \_\_\_\_ планирование

a) Вероятностное

b) Оперативное

c) Стратегическое

d) Нормативное

5. Установите правильную последовательность элементов стратегического планирования фирмы

анализ перспектив развития фирмы

анализ направлений диверсификации видов деятельности и определение ожидаемых результатов

анализ позиций в конкурентной борьбе во всех видах деятельности

выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности

Тема Организация как функция менеджмента

1. Расположите по убыванию властных полномочий органы управления компанией

A) вице-президент компании

B) совет директоров

B) старший финансовый менеджер компании

Г) президент компании

2. К характеристикам, отражающим сущность метода делегирования относятся

A) передача ответственности на более низкий уровень управления

B) доверие к менеджерам низшего звена

B) передача властных полномочий менеджерам низшего звена

Г) возможность менеджерам низшего звена принять какое-либо решение

3. Расположите уровни иерархии в организации по возрастанию нормы управляемости в них

A) средний уровень иерархии

B) низший уровень иерархии

B) высший уровень иерархии

4. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается ...

A) система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации

B) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого

Г) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях взаимного подчинения

5. Установите соответствие между методом управления и группой, к которой он относится.

1. Планирование

2. Регламентирование

3. Анкетирование

A) экономические методы

B) социально-экономические методы

B) социально-психологические методы

Г) административные (организационно-распорядительные) методы

Тема Мотивация деятельности в менеджменте

1. Соотнесите теорию мотивации и ее содержание.

1. Теория справедливости Дж. Адамса

2. Теория ожиданий В. Врума

3. ERG-теория К. Альдерфера

концепция мотивации, построенная на базе таких групп потребностей, как существование, родственность и рост, расположение которых носит иерархический характер

концепция мотивации, согласно которой люди определяют соотношение вознаграждения и затраченных усилий

концепция мотивации, построенная на осознанных потребностях и надежде на справедливое вознаграждение усилий работника

концепция мотивации, построенная на базе таких групп потребностей, как физиологические, потребности в

безопасности, отношения принадлежности, потребность в самоуважении, потребность в самовыражении, расположение которых носит иерархический характер

2. Соотнесите термин и его определение.

a) Мотивация

b) Мотив

c) Потребности

динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека

внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта

психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным

действиям, направленным на удовлетворение потребности

соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей

3. В соответствии с теорией \_\_\_\_\_ группы потребностей возникают в иерархической

последовательности и изображаются в виде «пятиуровневой пирамиды Маслоу»:

- a) иерархии потребностей
- b) ERG
- b. приобретенных потребностей
- c. ожиданий

#### Тема Координация и контроль в системе менеджмента

1. Цели контроля будут достигнуты, если он осуществляется в соответствии с принципами...
  - a) своевременности
  - b) стратегической направленности
  - c) информативности
  - d) замкнутости
2. Согласно теории менеджмента по времени выполнения действий и операций применяют следующие из нижеприведенных виды контроля...
  - a) Общественный
  - b) Административный
  - c) Предварительный
  - d) Заключительный
3. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся...
  - a) предварительный
  - b) финансовый
  - c) текущий
  - d) фактический
4. Целью функции координирования является:
  - a) нахождение баланса в работе отдельных служб, руководителей и специалистов предприятия;
  - b) формирование управляющих и управляемых систем;
  - в) заблаговременно выявлять надвигающуюся опасность;
  - г) процесс побуждения каждого сотрудника к активной деятельности
5. При качественном планировании и хорошей организации большая часть работ по координации осуществляется...
  - a) автоматически;
  - b) предварительно;
  - в) интуитивно;
  - г) нет верного ответа

#### Тема Сущность и виды управленческих решений

1. Управленческое решение является бинарным, если оно...
  - a) Разрабатывается коллективом
  - b) Предполагает два достаточно различающихся варианта действий
  - c) Характерно для ситуаций, из которых есть только один выход
  - d) Принимается впервые
2. К списку требований, предъявляемых в теории менеджмента к управленческим решениям, нельзя отнести
  - a) обоснованность
  - b) своевременность
  - c) универсальность
  - d) конкретность
3. К основным требованиям, предъявляемым к управленческим решениям, относятся
  - a) комплексность
  - b) минимум затрат
  - c) правомочность
  - d) инерционность
4. Критериями оптимального принимаемого управленческого решения могут быть ...
  - a) только качественные показатели
  - b) только количественные показатели
  - c) только показатели рентабельности
  - d) как количественные, так и качественные показатели

#### Тема Процесс принятия и реализации управленческих решений

1. Установите последовательность работ на фазе подготовки управленческого решения.
  - 1) разработка вариантов решения
  - 2) постановка задачи
  - 3) анализ исходной ситуации
  - 4) уяснение проблемы
2. Установите последовательность этапов фазы организации выполнения решения.
  - a) Доведение заданий до исполнителя
  - b) Формирование организационного плана
  - c) Исполнение плана
  - d) Организация контроля за исполнением плана

3. Фаза принятия управленческого решения включает такие этапы, как

- a) разработка вариантов решения
- b) доведение заданий до исполнителей
- c) анализ предлагаемых вариантов решения
- d) выбор оптимального варианта решения

Тема Методы принятия управленческих решений

1. В тех случаях принятия управленческого решения, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами, обычно применяются методы ...

- a) математического моделирования
  - b) теории игр
  - c) экспертных оценок
  - d) информационного программирования
2. Условиями применения математического моделирования как метода принятия управленческого решения являются...

- a) возможность формализации задачи полностью или частично
- b) наличие обширной цифровой информации
- c) наличие преимущественно качественных характеристик явления
- d) возможность формализации имеющейся информации

3. Установите соответствие между понятием и его определением.

1. Методы менеджмента, основанные на совокупности способов воздействия путем создания экономических условий для достижения поставленных целей социально-психологические

2. Методы менеджмента, основанные на способах воздействия на организационные отношения посредством прямых директивных указаний экономические

3. Методы менеджмента, основанные на способах активного воздействия на сознание работников и осуществляющие моральное стимулирование трудовой деятельности административные (организационно-распорядительные)

Тема Эффективность управленческих решений

1. Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений в организации систематически должна проводиться проверка ...

- a) знаний сотрудников
- b) загруженности производственных мощностей организации
- c) исполнения управленческих решений
- d) коммуникационных возможностей подразделений

2. В результате замены старого оборудования на новое, на приобретение которого было потрачено 500 тыс.

рублей, прибыль организации выросла на 100 тыс. рублей. Кроме того, реализация старого оборудования принесла 30 тыс. рублей прибыли. Таким образом, эффективность реализованного управленческого решения составила (в процентах)

...

- a) 26%
- b) 33%
- c) 10%
- d) 17%

3. Точка безубыточности как один из показателей оценки эффективности позволяет определить такой объем продаж, при котором...

- a) Затраты на производство равны выручке от реализации продукции (+)
- b) Организация получает максимальную прибыль
- c) Темпы роста прибыли превышают запланированные
- d) Организация несет минимальные убытки

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

Критерии оценки к экзамену

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. Студент исчерпывающим образом ответил на вопросы экзаменационного билета. Задача решена правильно, студент способен обосновать выбранный способ и пояснить ход решения задачи.

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. При ответе на вопросы экзаменационного билета студентом допущены несущественные ошибки. Задача решена правильно или ее решение содержало несущественную ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

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. При ответе на экзаменационные вопросы и при выполнении экзаменационных заданий обучающийся допускает погрешности, но обладает необходимыми знаниями для устранения ошибок под руководством преподавателя. Решение задачи содержит ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

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.

#### Критерии оценки к курсовой работе/ проекту

оценка «отлично» (86-100 баллов) - выставляется обучающемуся, если работа выполнена самостоятельно в соответствии с заданием и в полном объеме, полученные результаты интерпретированы применительно к исследуемому объекту, основные положения работы освещены в докладе, ответы на вопросы удовлетворяют членов комиссии, качество оформления пояснительной записки и иллюстративных материалов отвечает предъявляемым требованиям;

оценка «хорошо» (71-85 баллов) - основанием для снижения оценки может служить нечеткое представление сущности и результатов исследований на защите, или затруднения при ответах на вопросы, или недостаточный уровень качества оформления текстовой части и иллюстративных материалов, или отсутствие последних;

оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов) - дополнительное снижение оценки может быть вызвано выполнением работы не в полном объеме, или неспособностью студента правильно интерпретировать полученные результаты, или неверными ответами на вопросы по существу проделанной работы;

оценка «неудовлетворительно» (менее 56 баллов) - выставление этой оценки осуществляется при несамостоятельном выполнении работы, или при неспособности студента пояснить ее основные положения, или в случае фальсификации результатов, или установленного плагиата.

#### Критерии оценивания контрольной работы текущего контроля успеваемости обучающихся (рекомендуемое)

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 для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «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 «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 «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 «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 для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «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 «хорошо»	Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.
56-70 баллов «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 «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 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 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 для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	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. 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. Продemonстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики. Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте. Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.

71-85 баллов «хорошо»	<p>Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки. Продемонстрировано 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>Продемонстрировано 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>
	Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.
56-70 баллов «удовлетворительно»	<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25–30%). Продемонстрировано 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>
<b>Критерии оценивания контрольной работы участия обучающегося в активных формах обучения (доклады, выступления на семинарах, практических занятиях и пр.):</b>	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	<p>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.</p>
71-85 баллов «хорошо»	<p>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</p>

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	Обнование изменений
1			
2			
3			
4			
5			
6			