

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Цыбикян Балжигт Батсэвжиг
Должность: Ректор
Дата подписания: 11.09.2024 16:40:26
Уникальный программный ключ:
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

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

Агрономический факультет

СОГЛАСОВАНО

Заведующий
выпускающей кафедрой
Ландшафтный дизайн и
экология

уч. ст., уч. зв.

ФИО

подпись

«__» _____ 20__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Декан агрономического
факультета

уч. ст., уч. зв.

ФИО

подпись

«__» _____ 20__ г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

дисциплины (модуля)

Б1.О.14 Менеджмент и маркетинг

**Направление подготовки
35.03.10 Ландшафтная архитектура**

**Направленность (профиль)
Ландшафтное проектирование
бакалавр**

Обеспечивающая преподавание дисциплины кафедры Менеджмент

Разработчик (и)

подпись

уч.ст., уч. зв.

И.О.Фамилия

Внутренние эксперты:
Председатель методической
комиссии Агрономического
факультета

подпись

уч.ст., уч. зв.

И.О.Фамилия

Заведующий методическим
кабинетом УМУ

подпись

И.О.Фамилия

Улан – Удэ, 2024

ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:
 - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля);
 - оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;
 - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля) в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

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

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1		2	3	4	5
Универсальные компетенции					
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1 _{ук-3} Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	стратегией сотрудничества для достижения поставленной цели
		ИД-2 _{ук-3} Определяет свою роль в команде, эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи.	роль в команде, эффективно взаимодействует с другими членами команды	принимать участие в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи.	знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи.
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД-2 _{ук-6} Понимает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста	планировать перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития
		ИД-4 _{ук-6} Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	критически оценивает эффективность использования времени	способностью использовать время и других ресурсов при решении поставленных задач
Общепрофессиональные компетенции					
ОПК-6	способен использовать базовые знания экономики и определять экономическую эффективность в профессиональной	ИД-1 _{опк-6.1} Демонстрирует базовые знания экономики в сфере садово-паркового строительства, определяет	Знать теоретические основы менеджмента и маркетинга	уметь применять в профессиональной деятельности знания основ менеджмента и маркетинга	владеть базовыми навыками управления и реализации маркетинговой деятельности в профессиональной деятельности

	деятельности	экономическую эффективность применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений			
	ИД-2 ^{опк-6.2} Осуществляет расчет локальных и общих смет при проектировании объектов ландшафтной архитектуры	ИД-2 ^{опк-6.2} Осуществляет расчет локальных и общих смет при проектировании объектов ландшафтной архитектуры	знать методику определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	уметь применять в профессиональной деятельности методику определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	владеть навыками определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур

2. РЕЕСТР
элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)
(в том числе, вставить в соответствии с 3 и 5 разделами РП)

Группа оценочных средств	Оценочное средство или его элемент
1	2
1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины	Вопросы для проведения итогового контроля (зачета)
	Программа зачета по учебной дисциплине
	Плановая процедура проведения зачета
2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО)	
3. Средства для текущего контроля	Контрольные вопросы для проведения устных опросов
	Критерии оценивания ответов на вопросы
	Задания для практических работ
	Критерии оценивания выполнения заданий для практических работ
	Кейс-задачи
	Критерии оценки решения кейс-задач
	Задания для самостоятельной работы обучающихся
	Критерии оценки выполнения заданий для самостоятельной работы
	Тестовые задания
Критерии оценки выполнения тестов	

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

Код и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции и	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
				Характеристика сформированности компетенции				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Критерии оценивания								
УК-3 -Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1 <small>ук-3</small> Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Полнота знаний	Знает и понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Не знает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Знает удовлетворительно эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Знает хорошо эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Знает отлично эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Вопросы к зачету, контрольные вопросы для проведения устных опросов, задания для практических работ, кейс-задачи, задания для самостоятельной работы обучающихся, тестовые задания
		Наличие умений	Умеет использовать стратегии сотрудничества для достижения	Не умеет использовать стратегии сотрудничества для достижения	Умеет удовлетворительно использовать стратегии сотрудничества	Умеет хорошо использовать стратегии сотрудничества для достижения	Умеет отлично использовать стратегии сотрудничества для достижения	

			поставленной цели, определяет свою роль в команде	поставленной цели, определяет свою роль в команде	для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	поставленной цели, определяет свою роль в команде	поставленной цели, определяет свою роль в команде
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет стратегией сотрудничества для достижения поставленной цели	Не владеет стратегией сотрудничества для достижения поставленной цели	Владеет удовлетворительно стратегией сотрудничества для достижения поставленной цели	Владеет хорошо стратегией сотрудничества для достижения поставленной цели	Владеет отлично стратегией сотрудничества для достижения поставленной цели
ИД-2 _{ук-3} Определяет свою роль в команде, эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Полнота знаний	Знает и понимает роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды	Не знает роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды	Знает удовлетворительно роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды	Знает хорошо роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды	Знает отлично роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды	
	Наличие умений	Умеет принимать участие в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Не умеет принимать участие в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Умеет удовлетворительно принимать участие в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Умеет хорошо принимать участие в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Умеет отлично принимать участие в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	
	Наличие навыков (владение опытом)	Владеет знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Не владеет знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Владеет удовлетворительно знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Владеет хорошо знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Владеет отлично знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	
ИД-3 _{ук-3} Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в	Полнота знаний	Знает и понимает эффективность взаимодействия с другими членами команды	Не знает эффективность взаимодействия с другими членами команды	Знает удовлетворительно эффективность взаимодействия с другими членами команды	Знает хорошо эффективность взаимодействия с другими членами команды	Знает отлично эффективность взаимодействия с другими членами команды	

	обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Наличие умений	Умеет принимать взаимодействие с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Не умеет принимать взаимодействие с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Умеет удовлетворительно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Умеет хорошо взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Умеет отлично взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет знаниями и опытом работы команды	Не владеет знаниями и опытом работы команды	Владеет удовлетворительно знаниями и опытом работы команды	Владеет хорошо знаниями и опытом работы команды	Владеет отлично знаниями и опытом работы команды
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД-2 УК-6 Понимает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	Полнота знаний	знает и понимает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста	не знает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста	Знает удовлетворительно важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста	Знает хорошо важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста	Знает отлично важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста
		Наличие умений	Умеет применять и планировать перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей,	не умеет применять и планировать перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов	Умеет удовлетворительно применять и планировать перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей,	умеет хорошо применять и планировать перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов	Умеет отлично применять и планировать перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы

			этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	развития деятельности и требований рынка труда
		Наличие навыков (владение опытом)	владеет временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития	не владеет временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития	Владеет удовлетворитель но временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития	владеет хорошо временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития	Владеет отлично временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития
	ИД-4 _{УК-6} Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	Полнота знаний	Знает и понимает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	Не знает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	Знает удовлетворитель но эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	Знает хорошо эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	Знает отлично эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата
		Наличие умений	Умеет критически оценивает эффективность использования времени	Не умеет критически оценивает эффективность использования времени	Умеет удовлетворитель но критически оценивает эффективность использования времени	Умеет хорошо критически оценивает эффективность использования времени	Умеет отлично критически оценивает эффективность использования времени
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет навыками и способностью использовать время и других ресурсов при решении поставленных задач	Не владеет навыками способностью использовать время и других ресурсов при решении поставленных задач	Владеет удовлетворитель но способностью использовать время и других ресурсов при решении поставленных задач	Владеет хорошо способностью использовать время и других ресурсов при решении поставленных задач	Владеет отлично способностью использовать время и других ресурсов при решении поставленных задач
ОПК-6 способен использовать базовые знания	ИД-1 _{ОПК-6.1} Демонстрирует базовые знания экономики в сфере садово-	Полнота знаний	основные понятия и термины в области менеджмента и	не знает и не понимает теоретические основы менеджмента и	плохо знает теоретические основы менеджмента и маркетинга	знает теоретические основы менеджмента и маркетинга, но	в полной мере знает теоретические основы менеджмента и маркетинга

экономики и определять экономическую эффективность в профессиональной деятельности	паркового строительства, определяет экономическую эффективность применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений		маркетинга	маркетинга		допускает ошибки	
		Наличие умений	умеет применять полученные знания в профессиональной деятельности	не умеет применять в профессиональной деятельности знания основ менеджмента и маркетинга	плохо умеет применять в профессиональной деятельности знания основ менеджмента и маркетинга	умеет применять в профессиональной деятельности знания основ менеджмента и маркетинга, но допускает ошибки	в полной мере умеет применять в профессиональной деятельности знания основ менеджмента и маркетинга
		Наличие навыков (владение опытом)	владеет навыками проведения маркетинговых исследований	не владеет базовыми навыками управления и реализации маркетинговой деятельности в профессиональной деятельности	плохо владеет базовыми навыками управления и реализации маркетинговой деятельности в профессиональной деятельности	владеет базовыми навыками управления и реализации маркетинговой деятельности в профессиональной деятельности, но допускает ошибки	в полной мере владеет базовыми навыками управления и реализации маркетинговой деятельности в профессиональной деятельности
	ИД-2 _{опк-6.2} Осуществляет расчет локальных и общих смет при проектировании объектов ландшафтной архитектуры	Полнота знаний	знает методику определения экономической эффективности в профессиональной деятельности	не знает и не понимает методику определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	плохо знает методику определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	знает методику определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур, но допускает неточности	в полной мере знает методику определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур
		Наличие умений	умеет применять в профессиональной деятельности методику определения экономической эффективности	не умеет применять в профессиональной деятельности методику определения экономической эффективности применения технологических приемов,	плохо умеет применять в профессиональной деятельности методику определения экономической эффективности применения технологических приемов,	умеет применять в профессиональной деятельности методику определения экономической эффективности применения технологических приемов,	в полной мере умеет применять в профессиональной деятельности методику определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения

				внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур, но допускает ошибки	удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	
		Наличие навыков (владение опытом)	владеет навыками определения экономической эффективности в профессиональной деятельности	не владеет навыками определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	плохо владеет навыками определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	владеет навыками определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур, но допускает ошибки	в полной мере владеет навыками определения экономической эффективности применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур	

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

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

4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины: Б1.О.14 Менеджмент и маркетинг	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»	
Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины	
1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей и задач обучения по данной дисциплине, изложенным в п.2.2 настоящей программы
Форма промежуточной аттестации -	зачёт
Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины 2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра
Основные условия получения обучающимся зачёта:	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине
Процедура получения зачёта -	Представлены в оценочных материалах по данной дисциплине
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:	

Перечень вопросов к зачету по дисциплине

1. сущность понятия «менеджмент» (УК-3, УК-6, ОПК-6)
2. цели и задачи менеджмента в организации (УК-3, УК-6, ОПК-6)
3. основные категории менеджмента (УК-3, УК-6, ОПК-6)
4. специфика управленческой деятельности (УК-3, УК-6, ОПК-6)
5. современные проблемы управления (УК-3, УК-6, ОПК-6)
6. основные закономерности менеджмента (УК-3, УК-6, ОПК-6)
7. соотносительность субъекта и объекта управления (УК-3, УК-6, ОПК-6)
8. сущность понятия «менеджер организации» (УК-3, УК-6, ОПК-6)
9. основные требования, предъявляемые к менеджеру организации (УК-3, УК-6, ОПК-6)
10. сущность понятия организации как объекта управления (УК-3, УК-6, ОПК-6)
11. свойства, присущие организациям как объектам управления (УК-3, УК-6, ОПК-6)
12. основные элементы внешней и внутренней среды организации (УК-3, УК-6, ОПК-6)
13. сущность системного подхода к организации управления (УК-3, УК-6, ОПК-6)
14. сущность и классификация принципов в менеджменте (УК-3, УК-6, ОПК-6)
15. понятие «методы менеджмента» (УК-3, УК-6, ОПК-6)
16. подходы к классификации методов менеджмента (УК-3, УК-6, ОПК-6)
17. сущность, средства и инструменты экономических методов управления (УК-3, УК-6, ОПК-6)
18. проявление экономических методов менеджмента в деятельности организации (УК-3, УК-6, ОПК-6)
19. сущность, классификация конкретные инструменты административных методов в менеджменте (УК-3, УК-6, ОПК-6)
20. сущность, инструменты, формы проявления социально-психологических методов управления
21. сущность, особенности и классификация функций менеджмента (УК-3, УК-6, ОПК-6)
22. сущность, особенности и классификация форм внутрифирменного планирования (УК-3, УК-6, ОПК-6)
23. сущность организации как функции менеджмента (УК-3, УК-6, ОПК-6)
24. делегирование полномочий в процессах управления (УК-3, УК-6, ОПК-6)
25. сущность мотивации как функции менеджмента (УК-3, УК-6, ОПК-6)
26. классификация теорий мотивации (УК-3, УК-6, ОПК-6)
27. связь потребностей с возможностями их удовлетворения (УК-3, УК-6, ОПК-6)
28. основные понятия и логика процесса мотивации (УК-3, УК-6, ОПК-6)
29. сущность, принципы и классификация видов управленческого контроля (УК-3, УК-6, ОПК-6)
30. сущность понятия «управленческое решение» (УК-3, УК-6, ОПК-6)
31. требования, предъявляемые к управленческим решениям (УК-3, УК-6, ОПК-6)
- 32.

33. виды управленческих решений (УК-3, УК-6, ОПК-6)
34. основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения (УК-3, УК-6, ОПК-6)
35. сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений (УК-3, УК-6, ОПК-6)
36. основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения (УК-3, УК-6, ОПК-6)
37. сущность и содержание понятия маркетинг (УК-3, УК-6, ОПК-6)
38. основные базовые понятия маркетинга (УК-3, УК-6, ОПК-6)
39. концепции управления маркетингом (УК-3, УК-6, ОПК-6)
40. цели, задачи и направления маркетинговой деятельности (УК-3, УК-6, ОПК-6)
41. функции маркетинга: аналитическая, производственная, сбытовая и контроль (УК-3, УК-6, ОПК-6)
42. система маркетинговой информации и методы ее сбора (УК-3, УК-6, ОПК-6)
43. маркетинговые исследования (УК-3, УК-6, ОПК-6)
44. понятие и назначение бизнес-плана (УК-3, УК-6, ОПК-6)
45. структура бизнес-плана, содержание его основных разделов (УК-3, УК-6, ОПК-6)

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

5.1. Критерии оценки к зачету

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

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

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

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

6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости обучающихся

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

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Раздел 1. Менеджмент и маркетинг в сельском хозяйстве

Тема 1. Основные понятия менеджмента и маркетинга. Сущность и содержание менеджмента и маркетинга

1. сущность понятия «менеджмент»
2. цели и задачи менеджмента в организации
3. основные категории менеджмента
4. специфика управленческой деятельности
5. современные проблемы управления
6. основные закономерности менеджмента
8. сущность понятия «менеджер организации»

Тема 2. Мотивация деятельности. Коммуникации. Лидерство. Организационная культура

1. классификация теорий мотивации,

2. связь потребностей с возможностями их удовлетворения
3. основные понятия и логика процесса мотивации
4. корпоративная культура

Тема 3. Методы проведения маркетинговых исследований. Проектирование и реализация маркетинговой деятельности в организации

1. Сущность и содержание понятия маркетинг.
2. Основные базовые понятия маркетинга.
3. Концепции управления маркетингом.
4. Цели, задачи и направления маркетинговой деятельности.
5. Функции маркетинга: аналитическая, производственная, сбытовая и контроль.
6. Система маркетинговой информации и методы ее сбора.
7. Маркетинговые исследования.

Раздел 2. Реализация функций и использование методов менеджмента. Разработка управленческих решений

Тема 4. Функции менеджмента в растениеводстве

1. соотносительность субъекта и объекта управления
2. сущность, особенности и классификация функций менеджмента
3. сущность, особенности и классификация форм внутрифирменного планирования
4. сущность организации как функции менеджмента;
5. делегирование полномочий в процессах управления,
6. сущность мотивации как функции менеджмента;

Тема 5. Методы управления

1. понятие «методы менеджмента»
2. подходы к классификации методов менеджмента,
3. сущность, средства и инструменты экономических методов управления,
4. проявление экономических методов менеджмента в деятельности организации
5. сущность, классификация конкретные инструменты административных методов в менеджменте

6. сущность, инструменты, формы проявления социально-психологических методов управления

Тема 6. Принятие управленческих решений. Бизнес-план как управленческое решение

1. сущность, принципы и классификация видов управленческого контроля
2. сущность понятия «управленческое решение»;
3. требования, предъявляемые к управленческим решениям;
4. виды управленческих решений
5. основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения
6. сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений
7. основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения

Критерии оценивания:

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

Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов
56-70 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданного вопроса, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои

	суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
<i>менее 56 баллов</i> «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

Комплект заданий для практических работ

Тема 1. Основные понятия менеджмента и маркетинга. Сущность и содержание менеджмента и маркетинга

Задание 1. 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 2. Приведите примеры из реальной практики, которые бы демонстрировали достоинства и недостатки базовых моделей менеджмента: американской, европейской, японской, российской.

Тема 2. Мотивация деятельности. Коммуникации. Лидерство. Организационная культура

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 достижения*, %
1	Повысить выручку на 10%	70%	10%	9%	
2	Повысить средний чек до 300 руб.	20%	300 р.	350 р.	
3	Снизить количество ошибок персонала на 20%	10%	20%	30%	
	Интегральный показатель достижения целей	100%	100%		

*факт/план*100%

Тема 4. Функции менеджмента в растениеводстве

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?

Тема 6. Принятие управленческих решений. Бизнес-план как управленческое решение

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				

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.

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. Коммуникации. Лидерство. Организационная культура

Кейс «Г. Форд в сравнении с А.П. Слоуном-мл.»

Цель. Анализ и характеристика различных стилей управления.

Ситуация.

Г. Форд и А.П. Слоун-мл. противостояли друг другу в 1920-х гг., когда впервые возникла концепция управления.

Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на своем мнении, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации *Ford Motors* следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Г. Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы *General Motors*. Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. *Ford Motors* контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма *General Motors*, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции *General Motors* приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмеялся Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная *General Motors* располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция», «методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, — напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как *Ford Motors* сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма *General Motors* ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля *Ford Motors* на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме *General Motors* захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив *Ford Motors* менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте *General Motors*, продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма *Ford Motors* едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долл., который Г. Форд накопил в удачные времена.

Вопросы.

1. В чем причины успеха компании *Ford Motors* в начале 1920-х гг.?
2. Что позволило компании *General Motors* в 1927 г. занять лидирующие позиции на рынке, оставив далеко позади *Ford Motors*?
3. В чем отличия стилей управления Г. Форда и А. Слоуна?
4. Как вы относитесь к тезису: «В разное время и при различных условиях необходимы различные стили управления организациями»?
5. Как изменение ситуации в 1927 г. по сравнению с 1921 г. повлияло на изменение требований к формам и методам управления? Чей стиль управления в большей степени соответствовал объективным особенностям бизнеса и менеджмента периода конца 1920-х гг.? Кто из упомянутых руководителей в большей степени соответствовал объективным условиям и требованиям того времени?

Тема Функции менеджмента в растениеводстве

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 Club Consult 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. Ино-гда, 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, по-печение 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 уНеобходимые знания, 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 уНеобходимые знания 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 Принятие управленческих решений. Бизнес-план как управленческое решение

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; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

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

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

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

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

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

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

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

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

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

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

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

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

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

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

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

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

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

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

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

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

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

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

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы для обсуждения

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

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

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

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

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

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

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

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Задание. Самостоятельно изучить вопросы

Раздел 1. Менеджмент и маркетинг в сельском хозяйстве

Тема 1. Основные понятия менеджмента и маркетинга. Сущность и содержание менеджмента и маркетинга

1. Роли менеджера
2. Эволюция управленческой мысли
3. Вклад У. Тейлора в развитие менеджмента
4. Вклад А. Файоля в развитие менеджмента

Тема 2. Мотивация деятельности. Коммуникации. Лидерство. Организационная культура

1. Коммуникационные сети
2. Коммуникационные стили
3. Власть и влияние
4. Формальный и неформальный лидер, их влияние в организации
5. Стили лидерства
6. Принципы личного успеха
7. Формирование лидера

Тема 3. Методы проведения маркетинговых исследований. Проектирование и реализация маркетинговой деятельности в организации

1. Источники первичной информации – наблюдение, эксперимент, опрос
2. Источники вторичной информации – внутренние и внешние.
3. Достоинства и недостатки маркетинговой информации, получаемой из различных источников
4. Релевантность маркетинговой информации

5. Основные цели маркетинговых исследований.

Планирование программы исследований

6. Методы сбора первичной информации (опрос, наблюдение, эксперимент, контрольная группа потребителей).

7. Разработка рекомендаций по результатам исследования для внедрения на предприятии, контроль за внедрением мероприятий

Раздел 2. Реализация функций и использование методов менеджмента. Разработка управленческих решений

Тема 4. Функции менеджмента в растениеводстве

1. Планирование технологических процессов в растениеводстве

2. Планирование технологических процессов в садоводстве

3. Организация работ в растениеводстве

4. Мотивация работников отрасли растениеводства

5. Контроль и регулирование в растениеводстве

6. Исходная информация для проведения анализа результатов функционирования отрасли растениеводства

Тема 5. Методы управления

1. Экономические методы управления

2. Административные методы управления

3. Социально-психологические методы управления

Тема 6. Принятие управленческих решений. Бизнес-план как управленческое решение

1. Экспертные методы принятия решений.

2. Эвристические методы принятия решений.

3. Методы принятия решений в условиях риска (метод дерева решений и платежная матрица).

4. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и

«эффективность управленческого решения».

5. Какова ответственность в системах принятия и реализации управленческих решений?

Виды ответственности.

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:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	1) Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. 2) Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. 3) 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. 4) Продемонстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики. 5) Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте. 6) Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений

<p>71-85 баллов «хорошо»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки. 2) Продемонстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. 3) Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. 4) 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. 5) Продемонстрировано умение аргументированно излагать собственную точку зрения, но аргументация не всегда убедительна. Изложение лишь отчасти сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики. 6) Достаточная степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала. Встречаются мелкие и не искажающие смысла ошибки в стилистике, стилистические штампы. Есть 1–2 орфографические ошибки. 7) Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений
<p>56-70 баллов «удовлетворительно»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25–30%). 2) Продемонстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур. 3) Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. 4) 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. 5) Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют изложенным теоретическим аспектам. 6) 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. 7) Работа выполнена не очень аккуратно, встречаются помарки и исправления
<p>менее 56 баллов «неудовлетворительно»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени. 2) Продемонстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов. 3) Продемонстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны. 4) 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. 5) Отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции. Отсутствуют примеры из практики либо они неадекватны. 6) 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). 7) Работа выполнена неаккуратно, с обилием помарок и исправлений. В работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника без ссылки на него.

Комплект тестовых заданий

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

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 ...
- менеджеров высшего звена
 - менеджеров среднего звена
 - менеджеров низшего звена
 - менеджеров всех уровней управления
14. Выделение деятельности по управлению в отдельную функцию отличной от производственной функции связано с ...
- открытиями в смежных областях науки (психологией, математикой, социологией и др.)
 - развитием глобальной конкуренции, требующей высококвалифицированных управленцев
 - развитием капитализма и началом индустриализации европейской цивилизации
 - нет правильного ответа
15. Соотнесите уровни управления организации с управленческими функциями, которые они выполняют:
- высший уровень управления
 - средний уровень управления
 - низового 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
16. Система представляет собой некую целостность, состоящую из _____, каждая (-ый) из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
- отдельных групп методов
 - взаимозависимых частей
 - независимых элементов
 - соразмерных частей
17. Для организации характерно такое свойство системы, как...
- дуализм
 - цикличность
 - единство главной цели для всех элементов
 - децентрализация
18. Представление организации как открытой системы означает, что организация...
- не получает ресурсы из внешней среды
 - подвергается влиянию внешней среды
 - независима от окружения
 - находится в динамическом взаимодействии с внешней средой
19. Внешняя среда организации включает ...
- источники трудовых ресурсов
 - технологии
 - задачи
 - цель
20. К внутренним переменным организации не относятся ...
- цель
 - задачи
 - технологии
 - источники трудовых ресурсов
21. Система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем обозначается термином...
- имидж организации
 - организационная культура
 - структура организации
 - социальная система организации
22. К чему следует отнести организационную культуру
- к факторам внутренней среды организации
 - к факторам непосредственного окружения организации
 - к факторам общего внешнего окружения организации
23. К элементам, составляющим среду косвенного воздействия на предприятие, относятся...
- конкуренты
 - природно-климатические условия
 - поставщики

г) международные события

24. 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

25. 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

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

- а. Административно-организационное управление
- б. Оперативное управление

функционирование 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)

27. 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.

Критерии оценивания:

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

Шкала оценивания:

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