

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет
им. Г. И. Носова»
Многопрофильный колледж



ОПЦ. 03 МЕНЕДЖМЕНТ
«общепрофессионального цикла»
программы подготовки специалистов среднего звена
специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт

Методические указания
для студентов заочной формы обучения

Магнитогорск, 2020

ОДОБРЕНО

Предметно-цикловой комиссией
«Экономики, бухгалтерского учета
и земельно-имущественных отношений»
Председатель Ю.Н. Заиченко
Протокол №7 от 17.02.2020 г.

Методической комиссией
Протокол №3 от 26.02.2020 г.

Составитель:

Юлия Юрьевна Бирюкова
преподаватель ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова» Многопрофильный колледж

Методические указания по учебной дисциплине «Менеджмент» составлены в соответствии с требованиями к минимуму результатов освоения учебной дисциплины, изложенными в Федеральном государственном стандарте среднего профессионального образования по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от «05» февраля 2018 г. № 69, и призваны помочь студентам заочной формы обучения в самостоятельной работе по изучению материалов учебной дисциплины.

Методические указания содержат рекомендации по изучению теоретического блока, задания и общие рекомендации по выполнению контрольной работы, а также включает вопросы и задания к комплексному дифференцированному зачету.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»	4
2 СОДЕРЖАНИЕ ТЕМАТИЧЕСКОГО ПЛАНА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ..	10
4 ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	Ошибка! Закладка не определена. 17
ПРИЛОЖЕНИЕ А ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	2
ПРИЛОЖЕНИЕ Б ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	3
ПРИЛОЖЕНИЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРШРУТ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ	4

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания для студентов заочной формы обучения по учебной дисциплине «Менеджмент» предназначены для реализации программы подготовки специалистов среднего звена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт.

Самостоятельная работа при заочной форме обучения является основным видом учебной деятельности и предполагает следующее:

- самостоятельное изучение теоретического материала;
- выполнение контрольной работы;
- подготовку к промежуточной аттестации.

Настоящие методические указания составлены в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины и включают варианты контрольной работы для студентов заочной формы

Цель методических указаний – помочь студентам при самостоятельном освоении программного материала и выполнении домашней контрольной работы.

Методические указания включают:

1. Общую характеристику учебной дисциплины.
2. Содержание тематического плана учебной дисциплины.
3. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.
4. Варианты контрольной работы.
5. Задания для дифференцированного зачета.
6. Образец оформления титульного листа контрольной работы.
7. Образец оформления содержания контрольной работы.
8. Образовательный маршрут обучающегося заочной формы по учебной дисциплине.

Наряду с настоящими методическими указаниями студенты заочной формы обучения должны использовать учебно-методическую документацию по учебной дисциплине, включающую рабочую программу; методические указания для практических занятий.

Перечень учебно-методического и информационного обеспечения реализации программы учебной дисциплины представлен в рабочей программе на образовательном портале.

Образовательный маршрут

Учебным планом для студентов заочной формы обучения предусматриваются теоретические и практические занятия, самостоятельная работа студентов.

Обзорные лекции проводятся по сложным для самостоятельного изучения темам программы и должны помочь студентам систематизировать результаты самостоятельных занятий.

Проведение практических занятий ориентировано на закрепление теоретических знаний, полученных при самостоятельном изучении и на обзорных лекциях, и приобретение необходимых компетенций по изучаемой дисциплине.

Обязательным условием освоения дисциплины является выполнение одной контрольной работы. Методические указания устанавливают единые требования к выполнению и оформлению контрольной работы.

По итогам изучения дисциплины проводится дифференцированный зачет. Перечни вопросов и варианты заданий представлены в разделе 5.

Образовательный маршрут обучающегося заочной формы по учебной дисциплине представлен в приложении В.

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕНЕДЖМЕНТ»

1.2 Место дисциплины в структуре программы подготовки специалистов среднего звена

Учебная дисциплина «Менеджмент» относится к общепрофессиональному циклу.

Освоению учебной дисциплины предшествует изучение учебных дисциплин:

– Математика;

Дисциплина «Менеджмент» является предшествующей для изучения следующих профессиональных модулей:

– ПМ.02 Ведение бухгалтерского учета источников формирования активов, выполнение работ по инвентаризации активов и финансовых обязательств организации;

– ПМ.04 Составление и использование бухгалтерской (финансовой) отчетности.

1.3 Цель и планируемые результаты освоения дисциплины:

Содержание дисциплины ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессиональных модулей программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению следующими общими и профессиональными компетенциями:

ПК 2.2 - Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации активов в местах их хранения.

ПК 2.5 - Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации.

ПК 4.5 - Принимать участие в составлении бизнес-плана.

ПК 4.7 - Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков.

ОК 1 - Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.

ОК 2 - Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 3 - Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 4 - Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ОК 5 - Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 11 - Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

Код ПК/ ОК	Умения	Знания
ПК 2.2. ПК 2.5	У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; У2. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; У5. владеть этикой делового общения; У7. принимать обоснованные решения; У9. проявлять толерантность в рабочем коллективе	31. особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; 33. основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте 34. методы планирования и организации работы подразделения
ПК 4.5.	У3. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; У6. управлять рисками и конфликтами; У7. принимать обоснованные решения; У8. организовывать работу коллектива и команды; У10. выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;	32. принципы и методы общей оценки деловой активности организации; 33. основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте 34. методы планирования и организации работы подразделения; 35. основы формирования мотивационной

	У11. презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности	политики организации; 36. функции, виды и психология менеджмента; 39. основы предпринимательской деятельности
ПК 4.7.	У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; У6. управлять рисками и конфликтами; У7. принимать обоснованные решения; У9. проявлять толерантность в рабочем коллективе	31. особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; 33. основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; 34. методы планирования и организации работы подразделения; 36. функции, виды и психология менеджмента; 37. методы управления конфликтами; 38. система методов управления
ОК 01	У01.1 распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; У01.2 анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; У01.3 определять этапы решения задачи; У01.5 составлять план действий	301.1 актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить
ОК 02	У02.3 планировать процесс поиска; У02.4 структурировать получаемую информацию; У02.5 выделять наиболее значимое в перечне информации; У02.6 оценивать практическую значимость результатов поиска; У02.7 оформлять результаты поиска	302.1 номенклатура информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; 302.2 приемы структурирования информации; 302.3 формат оформления результатов поиска информации
ОК.03	У03.1 определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; У03.2 применять современную научную профессиональную терминологию; У03.3 определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования; У03.4 применять исследовательские приемы и навыки, чтобы быть в курсе последних отраслевых решений; У03.5 понимать и адаптироваться к изменяющимся потребностям смежных профессий	303.1 содержание актуальной нормативно-правовой документации; 303.3 возможные траектории профессионального развития и самообразования; 303.4 права и обязанности работников в сфере профессиональной деятельности; 303.5 основы исследовательской деятельности; 303.6 роли и требования смежных профессий
ОК 04	У04.5 использовать коммуникационные навыки при работе в команде для успешной работы над групповым решением проблем; У04.6 использовать приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения; У04.7 контролировать личностные конфликты на рабочем месте; У04.8 эффективно работать в команде; У04.9 использовать навыки управления проектами в распределении ресурсов и формировании графика выполнения задач; У4. строить систему мотивации труда	304.1 психологические основы деятельности коллектива; 304.2 психологические особенности личности; 304.3 значимость установления и поддержания доверительных отношений со стороны коллег/работодателя/клиентов; 304.4 стандарты, требуемые при обслуживании клиентов; 304.5 ценность выстраивания и поддержания продуктивных рабочих отношений; 304.7 источники, причины, виды, динамику и способы разрешения конфликтов 304.8 важность оперативного разрешения недопонимания и конфликтных ситуаций; 304.9 принципы, приемы и практики эффективной командной работы; 304.10 основы проектной деятельности
ОК 05	У05.1 применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной деятельности; У05.2 использовать навыки устного общения в профессиональной деятельности; У05.3 излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке;	305.1 цели, функции, виды и уровни общения; 305.2 взаимосвязь общения и деятельности; 305.3 роли и ролевые ожидания в общении; 305.4 механизмы взаимопонимания в общении; 305.5 техники и приемы общения, правила слушания, ведения беседы, убеждения; 305.6 важность эффективного общения и

	У05.4 использовать стандартный набор коммуникационных технологий; У05.5 проявлять толерантность в рабочем коллективе	навыков 305.7 построения устных сообщений; 305.8 правила оформления документов; 305.9 порядок обмена информацией по телекоммуникационным каналам связи; 305.10 особенности социального и культурного контекста
ОК 11	У11.1 применять знания по финансовой грамотности для профессиональной деятельности и в повседневной жизни; У11.2 выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; У11.9 демонстрировать экономически рациональное поведение	311.1 экономические явления и процессы общественной жизни; 311.2 основы финансовой грамотности; 311.11 оценивать и принимать ответственность за рациональные решения и их возможные последствия в предпринимательской деятельности

1.2 Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы	48
в том числе:	
лекции, уроки	8
лабораторные занятия	«не предусмотрено»
практические занятия	4
курсовая работа (проект)	«не предусмотрено»
консультации	«не предусмотрено»
Самостоятельная работа	36
в том числе:	
итоговая контрольная работа	«не предусмотрено»
домашняя контрольная работа №1	8
домашняя контрольная работа №2	«не предусмотрено»
Промежуточная аттестация	«не предусмотрено»

2 СОДЕРЖАНИЕ ТЕМАТИЧЕСКОГО ПЛАНА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента

Основные понятия и термины по теме: менеджмент, менеджер, управление, руководитель, этапы менеджмента, цели, задачи, функции, принципы, разделение труда.

План изучения темы:

1. Сущность и характерные черты современного менеджмента.
2. Цели, задачи и функции менеджмента.
3. Принципы управления.
4. Объекты и субъекты управления.
5. Менеджмент как вид деятельности и система управления.
6. История развития менеджмента.

Тема 1.2 Развитие теории и практики менеджмента

Основные понятия и термины по теме: специфика менеджмента в России, школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений, школа количественных методов, подходы в менеджменте, зарубежный опыт менеджмента.

План изучения темы:

1. Развитие менеджмента в России.
2. Развитие теории и практики менеджмента.

Тема 1.3 Организация и её среда

Основные понятия и термины по теме: организация, среда, внешняя среда, среда прямого воздействия, потребители, поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы, среда косвенного воздействия, показатели внешней среды, внутренняя среда, структура, технология, цели и задачи, персонал, разделение труда: вертикальное и горизонтальное.

План изучения темы:

1. Организация, как форма существования людей.
2. Условия возникновения организации.
3. Организация как открытая система.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Внутренние элементы организации.
6. Значение и показатели внешней среды.

Практическая работа 1. Деловая игра «Создаём фирму»: проведение анализа внутренней и внешней среды организации. Составление SWOT-анализа.

Раздел 2 ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 2.1 Цикл менеджмента

Основные понятия и термины по теме: цикл менеджмента, планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникации, координация.

План изучения темы:

1. Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта.
2. Значение и содержание функций менеджмента.
3. Цикл менеджмента.
4. Связующие процессы.

Тема 2.2 Планирование и организация деятельности коллектива

Основные понятия и термины по теме: процесс стратегического планирования на предприятии, миссия, цель прогнозирование, организационная структура, линейная организационная структура, функциональная организационная структура, линейно-функциональная организационная структура, штабная организационная структура.

План изучения темы:

1. Содержание и организация стратегического планирования.
2. Методы планирования и организации работы подразделения.
3. Организация взаимодействий в управлении.
4. Понятие «Структура управления».
5. Принципы построения организационной структуры управления.

Практическая работа № 2 Решение производственных ситуационных задач по методам планирования и организации работы подразделения.

Практическая работа № 3 Проведение анализа организационных структур управления: преимущества и недостатки.

Тема 2.3 Мотивация сотрудников и контроль в управлении

Основные понятия и термины по теме: критерии мотивации, индивидуальная и групповая мотивация, первичные и вторичные потребности человека, содержательные и процессуальные теории мотивации.

План изучения темы:

1. Значение и основные элементы мотивации.
2. Первичные и вторичные потребности.
3. Теории мотивации.
4. Основы формирования мотивационной политики организации.

Практическая работа № 4 Решение производственных ситуационных задач по мотивации персонала к трудовой деятельности.

. Тема 2.4 Предпринимательство как важнейшая функция современного менеджмента

Основные понятия и термины по теме: предпринимательство, предпринимательская деятельность, статус предпринимателя, государственная регистрация.

План изучения темы:

1. Понятие и сущность предпринимательства. Индивидуальное предпринимательство.
2. Преимущества индивидуального предпринимательства. Виды и формы предпринимательской деятельности.
3. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности.
4. Предпринимательская идея и ее превращение в бизнес-идею.
5. Правовой статус предпринимателя. Нормативно-правовая база, этапы государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Практическая работа № 5 Разработка и анализ предпринимательских бизнес-идей: выявление достоинств и недостатков коммерческой идеи. Определение признаков фирмы и её ресурсов.

Раздел 3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 3.1 Система методов управления

Основные понятия и термины по теме: методы управления, достоинства и недостатки методов управления, организационно-распорядительные методы управления, экономические методы управления, социально-психологические методы управления, система методов

управления: моделирование, экспериментирование, экономико-математические, социологические.

План изучения темы:

1. Система методов управления.
2. Экономическое, административное и социально-психологическое воздействие.
3. Необходимость сочетания всех методов управления.
4. Значение психологических методов управления.
5. Личность и ее свойства.
6. Социально-психологические отношения.

Практическая работа № 6 Выбор оптимального метода управления в конкретной ситуации.

Тема 3.2 Деловое общение

Основные понятия и термины по теме: деловые коммуникации, деловое общение, деловая беседа, деловое совещание, модерация, типы собеседников, правила ведения бесед и совещаний, факторы повышения эффективности делового общения, телефонные переговоры, фазы делового общения.

План изучения темы:

1. Значение управления информацией и требования, предъявляемые к ней.
2. Коммуникация в системе управления.
3. Основные элементы и этапы коммуникации.
4. Искусство делового общения в работе менеджера.
5. Принципы делового общения.
6. Законы и приемы делового общения.

Тема 3.3 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Основные понятия и термины по теме: бухгалтерские и аудиторские услуги

План изучения темы:

1. Особенности менеджмента в сфере бухгалтерских и аудиторских услуг.
2. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере бухгалтерских и аудиторских услуг.

Практическая работа № 7 Имитационная деловая игра по принятию управленческого решения «Инвентаризация».

Тема 3.4 Конфликты и стрессы

Основные понятия и термины по теме: конфликт, методы управления конфликтами, причина стресса, стресс.

План изучения темы:

- 1 Типы организационных конфликтов.
- 2 Методы управления конфликтами.
- 3 Природа и причины стресса.

Практическая работа № 8 Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа является наиболее значимым элементом самостоятельной работы для студентов заочной формы обучения. Выполнение контрольной работы помогает лучше изучить основные положения менеджмента.

Особое внимание в контрольной работе отводится изучению понятия организации, внутренней и внешней среды организации, планированию и организации деятельности коллектива, мотивации сотрудников, контролю в управлении, системе методов управления, деловому общению, руководству в организации; управлению конфликтами и стрессом, особенностям менеджмента в профессиональной деятельности

При написании контрольной работы студенты изучают значительный теоретический материал; знакомятся с основными понятиями и категориями учебной дисциплины; приобретают навыки работы с литературой; умению анализировать теоретический материал.

Выполнение домашней контрольной работы определяет степень усвоения студентами изучаемого материала, умение анализировать, систематизировать теоретические положения и применять полученные знания при решении практических задач.

Предлагается 10 вариантов контрольных работ.

Каждый вариант включает:

- 1) два теоретических вопросы по разным темам учебного курса
- 2) типовые практические задания

При выполнении контрольной работы необходимо воспользоваться литературой, список которой приводится в методических указаниях.

Обращаем Ваше внимание, что выполнение контрольных работ – обязательно. Своевременная сдача контрольных работ является условием допуска к промежуточной аттестации по дисциплине.

Студенты заочной формы обучения обязаны выполнить контрольную работу в письменном виде и представить ее ведущему преподавателю соответствующей дисциплины не позднее чем за 14 дней до начала сессии. Допускается отправка контрольных работ по почте.

Если домашняя контрольная, работа выполнена не в полном объеме или не в соответствии с требованиями, то работа возвращается студенту на доработку с указанием в рецензии выявленных замечаний. Вариант с замечаниями необходимо приложить к исправленному варианту.

Номер варианта контрольной работы определяется по двум последним цифрам шифра (номер зачетки).

Получив вариант контрольной работы, обучающийся должен:

- 1) изучить настоящие методические указания для студентов заочной формы обучения;
- 2) внимательно ознакомиться с вопросами (теоретическими и практическими) варианта;
- 3) подобрать соответствующие учебно-методические пособия, изданные в колледже, учебную литературу, нормативные и нормативно-правовые документы;
- 4) ознакомиться с подобранной информацией;
- 5) выполнить задания по теоретическим вопросам, составив, в зависимости от задания, конспект.
- 6) провести расчеты, решить задачи, предварительно изучив типовые образцы по теме, используя учебно-методические пособия, изданные в колледже.
- 7) оформить работу в соответствии с требованиями к оформлению.

Требования к оформлению контрольной работы

Контрольная работа выполняется на одной стороне белой нелинованной бумаги формата А4 печатным способом на печатающих устройствах вывода ЭВМ (компьютерная распечатка). Ответ на теоретический вопрос следует начинать с нового листа.

Текст контрольной работы следует выполнять, соблюдая размеры полей: левое – 20 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, абзацный отступ – 10 мм.

Текст выполняется через 1,5 интервала, основной шрифт Times New Roman, предпочтительный размер шрифта 12-14, цвет – черный. Разрешается использование компьютерных возможностей акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя шрифты разной гарнитуры. Страницы должны быть пронумерованы.

Контрольная работа включает в себя следующие разделы:

- титульный лист,
- содержание,
- основная часть,
- список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей работы. Пример оформления титульного листа приводится в приложении А.

Содержание должно отражать все материалы, помещенные в контрольную работу. Слово «Содержание» записывают в виде заголовка с прописной буквы симметрично тексту. В содержание включают наименование всех разделов (они соответствуют наименованию заданий) Пример оформления содержания приводится в приложении Б.

Содержание основной части работы должно соответствовать заданию в соответствии с вариантом методических указаний. Расчеты должны быть проведены по действующим методикам.

В конце работы приводится список литературы. Список использованной литературы должен содержать сведения обо всех источниках, использованных при выполнении работы. Заголовок «Список использованной литературы» записывают симметрично тексту с прописной буквы. Источники нумеруют арабскими цифрами в порядке их упоминания в контрольной работе либо в алфавитном порядке.

Далее представлены примеры выполнения **типовых заданий**.

Задание 1 Ответы на теоретические вопросы:

Внутренняя среда организации

- представляет собой совокупность сочетания элементов:
- структура – отражает сложившиеся выделения отдельных подразделений в организации, связи между ними (линейная, функциональная, матричная, дивизионная);
- технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования, использования для получения конечного продукта, создаваемого организациями, является предметом пристального внимания со стороны менеджеров.
- организационная структура – складывается из нескольких составляющих. Преобладающие ценности, на которых базируется организация, *нормы поведения*, разделяемые сотрудниками организации, *поведенческие ритуалы*, выражаемые в проведении определенных церемоний, *использование определенных знаков*.

Несмотря на большое разнообразие действий и процессов можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации:

1) производство; 2) финансы; 3) маркетинг; 4) работы с кадрами; 5) учет и анализ хозяйственной деятельности (экзаутинг).

Внешняя среда организации

Все факторы внешней среды можно разделить на:

- факторы общего, внешнего окружения (макроокружение) организации, которые не связаны непосредственно с конкретной организацией. Влияние этих факторов являются более или менее одинаковыми для многих организаций, и носит косвенный характер. Законодательная система, политические факторы, экономические страны;
- факторы непосредственного окружения организации. Влияние их носит прямой характер. Конкуренты, партнеры, законодательство, потребители, органы государственного и местного регулирования, профсоюзы. Многие из факторов непосредственного окружения имеют вероятностный характер и в определенной мере зависят от организации. Вместе с тем имеются факторы, которые оказывают влияние на организации независимо от их желания.

Системные принципы в управлении

Любая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен стремиться выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь ее цели.

Аспекты работы руководителя:

стремиться добиться эффективной работы всей организации и не допустить влияния частных интересов какого-либо элемента организации на общий успех;

должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Организация, как открытая система находится в двустороннем постоянном взаимодействии с внешней средой, т.е. забирает ресурсы, перерабатывает и поставляет обратно в виде товаров и услуг. Открытость обусловлена тем, что организация должна непрерывно поддерживать свой статус. Это связано с тем, что в дополнение к своим товарам и услугам организация оказывает побочное воздействие на окружающую среду и общество (загрязнение окружающей среды, забастовки рабочих).

Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению

Традиционные и системный подходы используют и анализ (разделение целого на части) и синтез (объединение) – различия заключаются в сочетании последовательности этих методов.

Этапы традиционного подхода:

- 1) разделение (анализ того, что предстоит объяснить).
- 2) объяснение свойств частей взятых по отдельности.
- 3) Объединение (синтез) этих объяснений в объяснение в целом.

Этапы системного подхода:

- 1) определение целого (системы), частью которого является исследуемые объекты
- 2) объяснение свойств этого целого
- 3) объяснение свойств исследуемого объекта с точки зрения его функций в этом целом, частью которого он является.

Т.е. при системном подходе синтез предшествует анализу.

Также различия между подходами основано на следующем свойстве системности:

- если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью (целое не равно сумме его составляющих).

2.Понятие «миссия» организации и ее значение

Миссия – это генеральная цель, которая выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Миссия предназначена для решения следующих задач:

- 1) представить в явном виде то, для чего существует организация
- 2) определить чем организация отличается от всех других организаций, действующих на рынке
- 3) согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственник, персонал, клиенты)
- 4) способность к созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудника смысл и содержание деятельности.

Задание 2 Типовое практическое задание:

Примеры решения ситуационных задач:

1. Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Глобус». Краткая характеристика фирмы:

1. Численность работающих - 28 человек.

2. Фирма работает рентабельно, однако средняя заработная плата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стил ь руководства прежнего директора - авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов.
7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка.
8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.
9. Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция.
10. Фирма находится по адресу: г. Курган, ул. Гоголя, д. 100, офис 25.

Вопросы: 1. Вам необходимо определить критерии первичного отбора кандидатов и указать источники привлечения кандидатов?

2. Какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу?

Ответ: 1. Критерии первичного отбора: возраст - 30 - 45 лет; высшее образование; опыт работы в сфере туризма - от 5 лет; опыт ведения переговоров, коммуникабельность; уверенный пользователь ПК, знание иностранных языков приветствуется. Источники привлечения кандидатов: объявления в СМИ, через Центр занятости и другие кадровые агентства.

2. При обращении кандидату необходимо предоставить: паспорт, диплом об образовании, трудовую книжку, справку об отсутствии судимости, СНИЛС, ИНН, документы воинского учета, характеристику с прежнего места работы.

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

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Постановка задачи:

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

Задание 3 Типовое тестовое задание:

Выберите один вариант ответа

1. Цикл менеджмента – это...
 - а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени
 - б) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными
 - в) выбор целей и план действий по их осуществлению
 - г) комплексность, полнота планирования
2. Функции управления – это...
 - а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени
 - б) комплексность, полнота планирования

- в) виды управленческого труда, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления
 - г) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными
3. Какими должны быть цели организации:
- а) обязательно долгосрочными и труднореализуемыми
 - б) легкорезализуемыми
 - в) конкретными и измеримыми
 - г) не взаимосвязанными друг с другом
4. Миссия фирмы – это:
- а) максимизация прибыли
 - б) внешнее предназначение фирмы
 - в) цель, связанная со снижением издержек
 - г) мотивация ее персонала
5. Делегирование полномочий можно определить как:
- а) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
 - б) способ побуждения людей для достижения поставленной цели
 - в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
 - г) разработка планов на перспективу

4 ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1 вариант

Теоретические вопросы

1. Деловое общение. Способы повышения эффективности делового общения.
2. Современные способы вознаграждения.

Практические задания

Задание 1

Компания «АКВА» выиграла конкурс на снос старых домов. Однако при проведении сноса выяснилось, что необходимо обесточить дома. Поскольку в смете компания «АКВА» не предусмотрела данные работы, директор компании предложил организатору конкурса увеличить смету. Но тот отказался, ссылаясь на то, что у компании «АКВА» было достаточно времени на осмотр места работ и то, что они просмотрели дополнительные работы, это их проблема. Тогда, компания «АКВА» обратилась в Электрические сети с просьбой отключить дома. Сети отказались делать какие-либо отключения по просьбам, исходящим не от собственник зданий.

Вы – директор компании «АКВА». Ваши действия?

Задание 2

Исследуйте структуру организации, деятельность которой Вам знакома и постарайтесь выяснить, можно ли рассматривать ее как функциональную? Какие функции, на ваш взгляд, реализуются в этой организации успешно, а какие плохо?

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?
А) Школа научного управления
Б) Школа человеческих отношений
В) Административная школа управления
Г) Математическая школа управления
2. Какой стиль руководства отражает теория «Х» МакГрегора?
А) Авторитарный
Б) Либерально-демократический
В) Демократический
Г) Либеральный
3. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента не включает?
А) Потребителей
Б) Поставщиков ресурсов
В) Конкурентов
Г) Государственное законодательство и правительственные акты
4. Какого подхода к менеджменту не существует?
А) Процессный
Б) Динамический
В) Ситуационный
Г) Системный

5. Что поступает в организацию из внешней среды?
А) Нормативы, установленные предприятием
Б) Отчетные данные
В) Цели
Г) Ресурсы
6. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента?
А) Планы
Б) Приказы
В) Директивные показатели
Г) Экономические рычаги воздействия
7. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
А) Цели
Б) Методы решения управленческих задач
В) Функции персонала
Г) Государственное регулирование
8. Характеристика менеджмента в организации не включает?
А) Лидерство, мотивация, управление конфликтом
Б) Использование методов управления
В) Установление целевых установок для конкурентов
Г) Управление внешней и внутренней средой
9. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?
А) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
Б) Развитие инновационного менеджмента
В) Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
Г) Определение функций и принципов эффективного менеджмента
10. Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является?
А) А. Маслоу
Б) К. Альдерфер
В) Д. Макклелланд
Г) Ф. Герцберг

2 вариант

Теоретические вопросы

1. Менеджер и его роль в организации. Особенности управленческого труда.
2. Контроль. Виды контроля. Этапы контроля.

Практические задания

Задание 1

В магазине, в котором три месяца назад была установлена новая охранная система, ночью произошла кража со взломом на значительную сумму. По заключению эксперта, охранная система не среагировала на взлом, так как она было неисправна. Магазин был застрахован от кражи в страховой компании, и установка современной охранной системы было обязательным условием для заключения договора страхования.

Вы – директор страховой компании. Какое решение вы примете?

Задание 2

Приведите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля в организации, деятельность которой вам знакома. Укажите конкретные цели такого контроля, точки его проведения и тех, кто отвечает за его осуществление.

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?
 - А) Школа научного управления
 - Б) Школа человеческих отношений
 - В) Административная школа управления
 - Г) Математическая школа управления
2. Что понимал А. Файоль под единоначалием?
 - А) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю
 - Б) За выполнение нескольких задач должен отвечать только один менеджер
 - В) За выполнение одной задачи должен отвечать только один работник
 - Г) За выполнение одной задачи должен отвечать только один менеджер
3. Какие элементы образуют среду прямого влияния?
 - А) Развитие техники и технологии
 - Б) Политическая ситуация
 - В) Конкуренты
 - Г) Законодательные акты
4. Что поступает во внешнюю среду из организации?
 - А) Внутриотраслевые нормативы
 - Б) Информация
 - В) Отчетные данные
 - Г) Ресурсы
5. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?
 - А) Нормы и нормативы
 - Б) Регламенты
 - В) Системы материального стимулирования
 - Г) Приказы и распоряжения
6. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?
 - А) Потребность в принадлежности
 - Б) Потребность в безопасности
 - В) Потребность во власти
 - Г) Потребность в самовыражении
7. Какие психологические факторы влияют на работника организации?
 - А) Непроизводственные
 - Б) Внутренние
 - В) Производственные
 - Г) Внешние
8. Что не является продуктом труда менеджера?
 - А) Выполненная функция
 - Б) Решенная задача
 - В) Готовая продукция
 - Г) Управленческое решение

9. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?

А) Происходят

Б) Не происходят

В) Происходят только в результате форс-мажорных обстоятельств

Г) Происходят только в отдельных элементах

10. Кто был основателем административной школы?

А) Ф. Тейлор

Б) Г. Гант

В) М. Вебер

Г) А. Файоль

3 вариант

Теоретические вопросы

1. Управленческие решения и их виды.

2. Принципы и методы управления.

Практические задания

Задание 1

Долгое время в юридическом отделе работал очень сильный юрист, который успевал работать за троих. После его ухода на должность руководителя в другое подразделение, в юридическом отделе к работе приступил молодой специалист. У него сразу сложились хорошие отношения с сотрудниками отдела. Руководитель юридического отдела по старой привычке надавал новому юристу гору заданий, и когда тот завалил несколько важных дел, решил его уволить. Молодой юрист обратился за поддержкой к директору фирмы.

Вы – директор фирмы. Ваши действия?

Задание 2

Приведите примеры организационных препятствий, нарушающих организационные коммуникации в организациях, деятельность которых Вам известна.

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. В чем особенность матричной структуры?

А) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений

Б) Матричная ячейка подчиняется генеральному директору

В) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения

Г) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению

2. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

А) Вертикальными связями

Б) Горизонтальными связями

В) Функциональными связями

- Г) Всеми перечисленными связями
3. Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников?
- А) Мотивация
 - Б) Организация
 - В) Планирование
 - Г) Контроль
4. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?
- А) Мотивация и организация
 - Б) Организация и общее руководство
 - В) Планирование и контроль
 - Г) Контроль и мотивация
5. Каковы причины необходимости контроля в организации?
- А) Недоверие к рядовым сотрудникам
 - Б) Неэффективная организационная структура
 - В) Конфликты в организации
 - Г) Неопределенность внешней и внутренней среды
6. В чем заключается сущность координации как общей функции управления?
- А) Своевременное принятие мер по обеспечению равномерного хода производства
 - Б) Максимизация прибыли
 - В) Обнаружение проблемы в процессе производства
 - Г) Удовлетворение потребностей клиентов
7. Что представляет собой цель организации?
- А) Желаемый результат деятельности организации
 - Б) Желаемое состояние организации
 - В) Количественный или качественный показатель деятельности
 - Г) Желаемый результат деятельности работника организации
8. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?
- А) Подчиненность в рамках определенной функции
 - Б) Ответственность в рамках решаемых звеньями задач
 - В) Подчиненность и ответственность по всем вопросам
 - Г) Наличие совместно решаемых звеньями задач
9. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?
- А) Оперативное управление
 - Б) Организацию труда и заработной платы
 - В) Общее руководство
 - Г) Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
10. Инновационный менеджмент - это?
- А) Самостоятельная наука
 - Б) Совокупность методов управления персоналом
 - В) Совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью
 - Г) Фундаментальное исследование

4 вариант

Теоретические вопросы

1. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды.

2. Структура коммуникационного процесса.

Практические задания

Задание 1

Подрядчик давно и успешно работает и монтирует оборудование для очень крупного заказчика. Есть договор с объемами, стоимостью и сроками на три года вперед. Неожиданно команда топ-менеджеров компании – заказчика полностью меняется. Новый генеральный директор заказчика требует снижения стоимости на 30% или разрыва контракта. Подрядчик не хочет терять выгодного клиента, при этом на подобное снижение цен не готов, это нерентабельно.

Вы – подрядчик. Как бы вы поступили в этом случае?

Задание 2

Составьте схему организационной структуры организации, деятельность которой Вам знакома. Определите ее тип. Определите эффективность подобной структуры, дайте рекомендации по увеличению эффективности.

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. К организационным структурам управления не относятся?
А) Линейно - функциональные
Б) Дивизионные
В) Неформальные
Г) Матричные
2. Как не могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?
А) Вертикальными связями
Б) Горизонтальными связями
В) Функциональными связями
Г) Линейными связями
3. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организаций?
А) Контроль
Б) Мотивация
В) Организация
Г) Планирование
4. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?
А) Контроль и организация
Б) Мотивация и контроль
В) Организация и мотивация
Г) Планирование и организация
5. Принцип планирования в современном менеджменте гласит?
А) От нормативного управления к рациональному управлению
Б) От будущего к настоящему
В) От управления финансами к управлению сбытом
Г) От прошлого к будущему
6. Функцией подсистемы мотивации и стимулирования персонала является?
А) Нормирование и тарификация трудового процесса

- Б) Управление занятостью персонала
 - В) Разработка кадровой политики организации
 - Г) Анализ сложившейся организационной структуры управления
7. Что характеризует организационную структуру управления?
- А) Тип руководства
 - Б) Виды ответственности
 - В) Центры ответственности
 - Г) Уровни управления
8. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?
- А) Подчиненность и ответственность по всем вопросам
 - Б) Наличие совместно решаемых звеньями задач
 - В) Подчиненность в рамках определенных функций
 - Г) Ответственность по всем вопросам
9. К объектам планирования в организации не относятся:
- А) Квоты
 - Б) Кадры
 - В) Финансы
 - Г) Маркетинг
10. Какая переменная входит в модель теории ожиданий В.Врума?
- А) Толерантность
 - Б) Справедливость вознаграждения
 - В) Мотивация
 - Г) Ожидание в отношении результатов работы

5 вариант

Теоретические вопросы

1. Конфликты. Причины и виды. Структурные методы управления конфликтами.
2. Сущность и виды планирования.

Практические задания

Задание 1

В книге Н.Власовой «...И проснешься боссом» приведены правила поведения в конфликтной ситуации: дай партнерам «выпустить пар»; требуй обоснования его претензий; используй неожиданные приемы для погашения его агрессии; свою негативную оценку подавай в виде отражения своих чувств; предлагай партнеру сформулировать желаемый результат; рассматривай проблему конфликта как задачу из учебника, решай ее; дай партнеру сохранить свое лицо; не разрушай отношений; «сохраняй и свое лицо», удерживайся на «равных».

С какими правилами и почему Вы не согласны?

Задание 2

Определите круг полномочий главного бухгалтера предприятия при выполнении всех функций по ведению учёта единолично. Составьте организационную структуру отдела бухгалтерского учёта на данном предприятии при условии, что по решению руководства будет создан отдел из 4 штатных единиц. Делегируйте 80% полномочий главного бухгалтера новым трём сотрудникам.

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. Лидерство в теории менеджмента можно определить как?
 - А) Условия функционирования организации
 - Б) Способность оказывать влияние на личность и группы людей
 - В) Способность оказывать влияние на размер заработной платы
 - Г) Победу в конфликте
2. Одним из действий при управлении конфликтом в организации является?
 - А) Напряжение
 - Б) Эскалация
 - В) Установление причины
 - Г) Инцидент
3. Какому понятию соответствует определение «это процесс целенаправленного воздействия на объект»?
 - А) Управление
 - Б) Менеджмент
 - В) Функция менеджмента
 - Г) Функция управления
4. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации?
 - А) Инфраструктуры
 - Б) Иерархических отношений
 - В) Морально-психологического климата
 - Г) Административного принуждения
5. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью?
 - А) Внедрения эффективной системы премирования
 - Б) Функций менеджмента
 - В) Диагностики проблемы
 - Г) Повышения качества продукции
6. Что характеризует стиль руководства?
 - А) Связь кооперации и мотивации
 - Б) Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
 - В) Связь кооперации и координации
 - Г) Схему подчиненности и ответственности
7. Что представляет собой уровень управления?
 - А) Тип руководства
 - Б) Степень подчиненности и ответственности
 - В) Формы ответственности
 - Г) Вид подчиненности
8. На какие изменения реагирует менеджмент как система гибкого управления?
 - А) Во внешней и частично во внутренней среде
 - Б) Во внешней среде
 - В) Во внешней и внутренней среде
 - Г) Во внутренней среде
9. Какой метод принятия решения можно рассматривать как неформальный?
 - А) Кейс-метод
 - Б) Платежная матрица

- В) Линейное программирование
- Г) «Мозговой штурм»
- 10. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны начальника цеха начальнику участка?
- А) Восходящая коммуникация
- Б) Нисходящая коммуникация
- В) Горизонтальная коммуникация
- Г) Равномерная коммуникация

6 вариант

Теоретические вопросы

1. Виды организационных структур.
2. Сущность и виды планирования.

Практические задания

Задание 1

Сотрудник по обслуживанию клиентов недавно работает в фирме, но уже успел проникнуться уважением к ее руководителю и многому у него научиться. Однажды, один из постоянных клиентов, разговаривавший с этим сотрудником, в порыве откровенности рассказал шокирующую историю, связанную с руководителем фирмы, в которой тот был представлен в весьма неприглядном свете. Неожиданно он закончил свой рассказ словами: «Я надеюсь, вы понимаете, что я рассчитываю на вашу порядочность и на то, что разговор останется между нами!».

Вы – сотрудник фирмы. Как бы Вы поступили в этом случае?

Задание 2

- а) Изучите и проанализируйте производственную ситуацию «*Форд вчера, сегодня и завтра*».
- б) Дайте развёрнутый обоснованный ответ на вопрос:

Какие принципы управления (по А. Файолю) использовались Генри Фордом при управлении фирмой «Форд мотор»?

- в) Сделайте вывод о том, каким образом применение принципов управления помогает организации добиваться успехов.

Производственная ситуация «Форд вчера, сегодня и завтра»

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял тип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презиравший теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешёвой, что её 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 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жёстким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться враз вперёд», – говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности, и дана была свобода делать всё, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность чёрной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. Фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удержалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в удачные времена.

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. Показателем совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации является?

- А) Сокращение затрат на набор кадров
- Б) Принятие мер поощрения за выполненную работу по резерву кадров
- В) Контроль реализации планов развития деловой карьеры
- Г) Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой

2. Что представляет собой делегирование полномочий?

- А) Передачу полномочий
- Б) Передачу полномочий и ответственности
- В) Передачу ответственности
- Г) Передачу своих обязанностей

3. Что такое «шум» в коммуникационном процессе?

- А) Все, что может повлиять на искажение информации
- Б) Выбор неправильного невербального способа передачи информации

- В) Технические помехи в выбранном канале коммуникации
 - Г) Выбор неправильного вербального способа передачи информации
4. Что является результатом деятельности субъекта управления?
- А) Ресурсы
 - Б) Внутриотраслевые нормативы
 - В) Управленческое решение
 - Г) Готовая продукция организации
5. Критерием эффективности менеджмента в организации не является?
- А) Соотношение прибыли и затрат на управление
 - Б) Уровень заработной платы руководителя организации
 - В) Степень удовлетворения сотрудников в результатах своей деятельности
 - Г) Техничко-экономические показатели
6. Какой метод разрешения межличностных конфликтов в модели Блэйка - Моутона максимально ориентирован на решение задачи?
- А) Решение проблемы в административном порядке
 - Б) Принуждение
 - В) Компромисс
 - Г) Сглаживание
7. Какие черты не характерны для стратегического управления?
- А) Постановка долгосрочной цели
 - Б) Ориентация на согласование внутренней среды организации и внешнего окружения
 - В) Соответствие принимаемых решений миссии организации
 - Г) Выстраивание детальных планов на основе представлений о стабильности среды
8. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?
- А) Административные и бюрократические
 - Б) Бюрократические и социально-психологические
 - В) Социально-психологические и демократические
 - Г) Экономические и административные
9. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?
- А) Отчет
 - Б) Данные контроля
 - В) Приказ, распоряжение, указание
 - Г) Бюджет
10. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?
- А) Административных
 - Б) Социально-психологических
 - В) Правовых
 - Г) Экономических

7 вариант

Теоретические вопросы

1. Власть: лидерство и партнерство. Виды власти.
2. Содержательные теории мотивации.

Практические задания

Задание 1

Директор на совещании, посвященном участвующим в фирме хищениям, дал распоряжение руководителям подразделений объявить всем своим работникам, что они будут

должны пройти проверку на «детекторе лжи». В ответ на это руководитель одного из подразделений наиболее авторитетный и квалифицированный громогласно заявил: «Я такого своим людям объявлять не буду! Я считаю это противозаконным и нарушением прав человека».

Вы – директор. Ваши действия?

Задание 2

Ниже приводятся десять факторов, снижающих эффективность работы руководителя и **зависящие от него самого:**

1. не планирует работу (ни свою, ни своего подразделения);
2. выполняет сначала приятную и знакомую работу;
3. не доверяет своим подчинённым и выполняет их работу сам;
4. не умеет использовать в интересах работы своих подчинённых;
5. направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путём постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;
6. принимает слишком много решений за своих подчинённых, считая, что таким путём держит все нити управления в своих руках, а на самом деле тормозит развитие своих сотрудников в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;
7. не знает своих подчинённых и не интересуется их работой, их личными планами на будущее;
8. не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчинёнными;
9. не верит в способности своих подчинённых;
10. не определяет порядок срочности и важности своих работ и не составляет плана рационального использования рабочего времени.

Составьте инструкцию эффективного менеджера (руководителя) на основе вышеперечисленных факторов. Инструкция должна состоять из 10-ти пунктов.

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. Объектом менеджмента является?
А) Система управления организацией
Б) Организация как социальное образование
В) Управление ресурсами организации
Г) Управление персоналом организации
2. Теории «Х» и «Y» разработал?
А) Дуглас МакГрегор
Б) Элтон Мэйо
В) Абрахам Маслоу
Г) Макс Вебер
3. Система Ф.Тейлора «НОТ» расшифровывается как?
А) Новая операционная технология
Б) Научная организация труда
В) Необходимая организация труда
Г) Нужная опытная технология
4. К внутренней среде организации относятся следующие факторы?
А) Цели, задачи, структура, материалы, люди
Б) Цели, задачи, структура, технология, трудовые ресурсы
В) Цели, задачи, структура, технология, люди
Г) Цели, капитал, законы, потребители
5. К основным функциям управления организацией относятся?
А) Планирование, организация, управление, мотивирование, мотивация

- Б) Планирование, организация, мотивация, контроль
 - В) Предвидение, планирование, мотивация, координирование, контроль
 - Г) Планирование, структурирование, лидерство, контроль
6. К целям организации не относятся?
- А) Умеренно срочные
 - Б) Долгосрочные
 - В) Краткосрочные
 - Г) Среднесрочные
7. Управленческое решение – это?
- А) Указание, приказ
 - Б) Выбор одной из альтернатив
 - В) Процесс достижения цели
 - Г) Постановка проблемы
8. При общении менеджер должен учитывать?
- А) Особенности вербальной коммуникации
 - Б) Особенности невербальной коммуникации
 - В) Особенности вербальной и невербальной коммуникаций
 - Г) Особенности словесной коммуникации
9. Основателем «бюрократической школы» был?
- А) Макс Вебер
 - Б) Абрахам Маслоу
 - В) Фредерик Тейлор
 - Г) Дуглас МакГрегор
10. Какая из школ управления призвала оказывать внимание людям?
- А) «Школа научного управления»
 - Б) «Бюрократическая школа»
 - В) «Школа человеческих отношений»
 - Г) «Школа административного управления»

8 вариант

Теоретические вопросы

1. Внешняя среда организации: факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.
2. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

Практические задания

Задание 1

Директор намеревается уволить ответственного работника отдела продаж, которого неоднократно предупреждал о недопустимости построения с клиентами нормальных отношений, однако со дня на день откладывает неприятный разговор. Но вот к директору поступила достоверная информация о том, что вчера этот работник получил от клиента, которому продал товар со скидкой, дорогой подарок. Чаша терпения директора переполнена. Он вызывает работника «на ковер» и задает вопрос «За что вам вчера подарили такой дорогой подарок?»

Вы – директор. Ваши действия?

Задание 2

Впишите в таблицу 1:

1) 2-ой столбик «Кто относится»:

- руководители, не имеющие в подчинении руководителей;
- руководитель организации и его заместители;
- все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням.

2) 3-ий столбик «Основные задачи»:

- координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями;
- формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой;
- непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования.

3) 4-ый столбик «Тип менеджера» согласно уровням управления:

бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер, президент компании, старший продавец, начальник канцелярии, генеральный директор.

Таблица 1 - Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
1	2	3	4
Высший			
Средний			
Низший			

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. Менеджер - это?

- А) Владелец организации
- Б) Профессиональный управляющий, работающий в организации
- В) Сотрудник организации, работающий с персоналом
- Г) верно Б и В

2. Хоуторнский эксперимент проводил?

- А) Дуглас МакГрегор
- Б) Элтон Мэйо
- В) Абрахам Маслоу
- Г) Макс Вебер

3. Долгосрочные цели организации достигаются?

- А) В течение 5- 6 лет
- Б) В течение 2 - 3 лет
- В) В течение одного года
- Г) В течение десяти лет

4. К факторам прямого воздействия внешней среды организации относятся?

- А) Цели, задачи, структура, технология, люди
- Б) Потребители, конкуренты, поставщики, правительственные органы
- В) Экономика страны, научно-технический прогресс
- Г) Цели, капитал, законы, потребители

5. В процессе принятия управленческого решения могут участвовать?

- А) Только руководители высшего уровня

- Б) Руководители и высшего, и среднего уровня
 - В) Руководители всех уровней управления
 - Г) И руководители, и другие сотрудники организации
6. Одной из основных функций менеджмента является?
- А) Наблюдение за ходом производства
 - Б) Методическое обеспечение принятия решений
 - В) Планирование
 - Г) Издание приказов и распоряжений
7. Первым методом мотивации считается?
- А) «Теория ожидания» В. Врума
 - Б) Политика «кнута и пряника»
 - В) «Пирамида потребностей» А. Маслоу
 - Г) «Теория справедливости» С. Адамса
8. Какое историческое обстоятельство повлияло на становление менеджмента?
- А) Движение Реформации
 - Б) Великие географические открытия
 - В) Промышленные перевороты
 - Г) Крестовые походы
9. Основателем «Школы административного управления» был?
- А) Макс Вебер
 - Б) Анри Файоль
 - В) Фредерик Тейлор
 - Г) Дуглас МакГрегор
10. Какая из школ менеджмента провозглашала пирамидальную управленческую структуру организации?
- А) «Школа научного управления»
 - Б) «Бюрократическая школа»
 - В) «Школа человеческих отношений»
 - Г) «Школа административного управления»

9 вариант

Теоретические вопросы

1. Стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегии, ее оценка.
2. Основные методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, их достоинства и недостатки.

Практические задания

Задание 1

В центре города на очень проходном месте, рядом, расположены три одинаковых киоска, торгующих одинаковым ассортиментом, которые принадлежат разным владельцам. Хозяева всегда находили общий язык и держали выгодные для всех цены. Недавно у одного из киосков сменился владелец. Новый киоскер сразу же «скинул» цены в своем киоске, в результате чего, его оборот резко подскочил. Конкуренты – первый киоскер и второй киоскер – были вынуждены снизить цены до его уровня, что выровняло выручки в киосках, но получаемая прибыль не устраивает ни одного из киоскеров. Новый киоскер грозит и дальше скидывать

цены пока не «задавит» конкурентов. Его продавцы, получающие % от оборота полностью его поддерживают. Первый и второй киоскеры собираются на совет, для того, чтобы обсудить их ответные действия, и решить, как поднять прибыль в киосках.

Вы – новый киоскер. Ваши действия?

Задание 2

Составьте SWOT-анализ для любого предприятия (фирмы, компании). Оформите в таблице 3:

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализ

Внутренние факторы	Сильные стороны организации		Слабые стороны организации	
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
	5.		5.	
Внешние факторы	Возможности		Угрозы	
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
	5.		5.	

Возможные стратегические перспективы фирмы:

Возможные стратегические проблемы фирмы:

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

- В организации разделение труда осуществляется следующими способами:
 - а) диагонально, параллельно
 - б) горизонтально, вертикально
 - в) параллельно, вертикально
 - г) диагонально, горизонтально
- Какие три уровня управления образует вертикальное разделение управленческого труда?
 - а) руководители верхнего, среднего, низового звена
 - б) руководители горизонтального, вертикального, диагонального звена
 - в) руководители высшего, среднего, низшего звена
 - г) руководители первого, второго, третьего звена
- Жизненный цикл – это:
 - а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
 - б) группа людей, работающих в одном месте
 - в) процесс создания структуры предприятия
 - г) последовательность качественно различающихся стадий развития системы
- Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?
 - а) технологии и НТП
 - б) трудовые ресурсы
 - в) состояние экономики
 - г) социокультурные
 - д) политические факторы
- Внешняя среда организации делится на среды:
 - а) прямого и косвенного воздействия

- б) второстепенного и непосредственного воздействия
 - в) прямого и замедленного воздействия
6. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:
- а) технология б) задача в) мотивация г) организация
7. Анализ внешней среды это:
- а) определение демографических тенденций развития
 - б) учет действия правительства в деятельности фирмы
 - в) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы
 - г) организация работ по анализу рынка сбыта
8. Кто является автором «Двенадцати принципов производительности»?
- а) Г. Эмерсон б) Г.Форд в) Э. Мэйо г) Ф. Тейлор
9. Больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров:
- а) теория организационной культуры
 - б) количественная теория менеджмента
 - в) ситуационная теория менеджмента
 - г) теория массового обслуживания
10. Какие четыре управленческих функции выделил Ф.Тейлор?
- а) выбор цели, выбор средств, подготовка средств, контроль результатов
 - б) планирование, организация, мотивация, контроль
 - в) выбор цели, разработка миссии, выполнение задач, контроль результатов
 - г) планирование, выбор средств, мотивация, контроль.

10 вариант

Теоретические вопросы

1. Методы принятия решений.

Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решения.

2. Этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с реальными результатами, коррекция.

Практические задания

Задание 1

Учредитель крупного агентства недвижимости пригласил в компанию на должность директора по развитию своего хорошего приятеля. При этом он выделил 42000рублей на его обучение и устно договорился с ним о том, что последний примет активное участие в продвижении агентства на рынке недвижимости. Обучившись, директор по развитию, добросовестно выполняет взятые на себя обязательства, в первую очередь меняет команду агентства и принимает на работу нового коммерческого директора. Коммерческий директор имеет свою точку зрения на развитие компании и активно докладывает учредителю о том, какие шаги предпринимаются директором по развитию и генеральным директором. Через 6 месяцев на общем собрании агентства учредитель заявил о том, что с понедельника увольняет за профнепригодность директора по развитию и генерального директора, а коммерческого директора назначает на должность генерального директора. При этом он требует возмещения суммы, потраченной на обучение директора по развитию. Тот готов уволиться, но категорически отказывается возвращать деньги за обучение, так как считает, что он их добросовестно отработал.

Вы – учредитель фирмы. Как вы поступите в этом случае?

Задание 2

Прочитайте задание и ответьте на предложенные вопросы с учётом теоретических знаний в области менеджмента.

В 1932г. была основана японская кампания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал 7 основных положений менеджмента:

1. не хитря, будь честным;
2. будь хозяином на своем месте;
3. не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
4. относись с уважением и вниманием к окружающим;
5. все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
6. с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
7. не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ - только один – «На общество».

Вопросы:

- а) В чем заключается социальная направленность менеджмента?
- б) Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
- в) Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

Тестовое задание

Выберите один вариант ответа

1. Цикл менеджмента – это...

- а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени
- б) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными
- в) выбор целей и план действий по их осуществлению
- г) комплексность, полнота планирования

2. Функции управления – это...

- а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени
- б) комплексность, полнота планирования
- в) виды управленческого труда, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления
- г) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными

3. Какими должны быть цели организации:

- а) обязательно долгосрочными и труднореализуемыми
- б) легкорезализуемыми
- в) конкретными и измеримыми
- г) не взаимосвязанными друг с другом

4. Миссия фирмы – это:

- а) максимизация прибыли
- б) внешнее предназначение фирмы

- в) цель, связанная со снижением издержек
- г) мотивация ее персонала

5. Делегирование полномочий можно определить как:

- а) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- б) способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- г) разработка планов на перспективу

6. Делегирование – это:

- а) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач
- б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение
- в) это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительные разрешения, то есть работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия

7. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным

8. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчинённым:

- а) для оптимального решения комплексной задачи
- б) для сохранения «группового» стиля работы
- в) для проверки квалификации подчиненных
- г) для разгрузки самого руководителя

9. Полномочия – это:

- а) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач
- б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение
- в) это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительные разрешения, то есть работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия

10. Какие группы потребностей рассматриваются в модели мотивации А. Маслоу:

- а) социальной справедливости
- б) кнута и пряника
- в) потребность в деньгах
- г) социальные, уважение личности, самоутверждение

5 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМУ ЗАЧЕТУ

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется по завершении изучения дисциплины и позволяет определить качество и уровень ее освоения.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент» - комплексный дифференцированный зачет

Результаты обучения	Оценочные средства
Умения	Практические задания
У 01.2. Анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части.	Кейс «Нет оснований». Цель выполнения: для оценки управленческих компетенций: – навыка сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях; – умения анализировать, проводить исследования, прогнозировать, делать верные выводы; – способности расставлять приоритеты и отсеивать незначительные для решения детали; – умения определять этапы решения задачи. Ситуация Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет. Вопросы и задания 1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? 2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? 3. Аргументируйте свое решение. 4. Определите этапы решения кейса (практической ситуации).
У 01.3. Определять этапы решения задачи.	
У3. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;	Этапы практического задания «Составление SWOT-анализа» 1. Ознакомление с ситуацией по составлению SWOT-анализа. 2. Составление плана выполнения задания. 3. Заполнение бланков по ситуации. 4. Обсуждение вопросов: – Какие управленческие решения можно принять по возможным стратегическим перспективам данной организации? – Какие управленческие решения можно принять по возможным стратегическим проблемам данной организации?
У 02.2. Определять необходимые источники	Пункт 3.3 «Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся» настоящей программы.

информации.																											
У 02.7. Оформлять результаты поиска.																											
У2. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	Этапы практического задания 1. Вводный этап: тема и содержание задания. 2. Заполните схему организации. 3. Перечислите основные характеристики организации. 4. Перечислите основные виды ресурсов организации. 5. Перечислите факторы внешней среды прямого воздействия. 6. Перечислите факторы внешней среды косвенного воздействия. 7. Составьте таблицу «Элементы внутренней среды организации». 8. Сделайте выводы по заданию.																										
У 03.3. Определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования.	Практическое задание «Планирование профессионального будущего Спланируйте свою будущую профессиональную и общественную деятельность на период до 5 лет. Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5 (10) лет. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив. Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды). 1. Опишите в одном-двух предложениях, какой бы Вы хотели видеть свою жизнь через 5 – 7 лет. 2. Опишите свою жизнь через год. 3. Определите наиболее точно для себя отдельные цели на ближайший период: <table><tr><td>Сфера жизни</td><td>Через 1 год</td><td>Через 5 – 7 лет</td></tr><tr><td>Духовная</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Карьера</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Семья</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Здоровье</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Финансовое положение</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Досуг</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Прочее</td><td></td><td></td></tr></table>			Сфера жизни	Через 1 год	Через 5 – 7 лет	Духовная			Карьера			Семья			Здоровье			Финансовое положение			Досуг			Прочее		
Сфера жизни	Через 1 год	Через 5 – 7 лет																									
Духовная																											
Карьера																											
Семья																											
Здоровье																											
Финансовое положение																											
Досуг																											
Прочее																											
У 4. Строить систему мотивации труда.	Этапы практического задания 1. Вводный этап: тема и содержание задания. 2. Изучите общие сведения по мотивации персонала к трудовой деятельности. 3. Обсудите в малой группе конкретную ситуацию «Мотивирование работников мясокомбината». 4. Ответьте на вопросы к конкретной ситуации. 5. Выполните практикующее упражнение. 6. Ответьте на контрольные вопросы.																										

	7. Сделайте выводы по заданию.
У 04.1. Организовывать работу коллектива и команды.	Кейс «Разделяй и работай». Цель: Умеет ли человек работать в команде, принимать иные точки зрения. Содержание ситуации: В проектом отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации. Вопросы и задания: 1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? 2. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? 3. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? 4. Предложите компании решение проблемы.
У8. организовывать работу коллектива и команды; У9. проявлять толерантность в рабочем коллективе; У7. принимать обоснованные решения;	Этапы практического задания 1. Игровая ситуация: ознакомление с ситуацией по проведению инвентаризации. 2. План подготовки к игре: распределение ролей (сотрудники, руководители, эксперты). 3. Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов: какие управленческие решения можно принять при подведении итогов инвентаризации? 4. Подведение итогов: выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?
.У6. управлять рисками и конфликтами; У7. принимать обоснованные решения; У9. проявлять толерантность в рабочем коллективе;	Этапы практического задания 1. Вводный этап: тема и содержание задания. 2. Составьте таблицу «Методы разрешения конфликтов». 3. Проведите анализ конфликтных ситуаций по следующему алгоритму и примеру: Алгоритм анализа конфликтной ситуации 1. Определить уровень конфликта. 2. Определить конфликтные стороны. 3. Указать наличие противоречий между конфликтующими сторонами. 4. Определить возможные причины конфликта.

	5. Указать возможные методы разрешения конфликтной ситуации. <i>Описание конфликтной ситуации (пример)</i> Беседа с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в заработной плате и не повышая в должности. Спустя определенное время работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают вначале недоумение руководства, а затем и раздражение, что «работник испортился». Назревает конфликт.
У 05.2. Проявлять толерантность в рабочем коллективе.	Этапы практического задания 1. Вводный этап: тема и содержание задания. 2. Заполните схемы организационных структур. 3. Заполните таблицу «Сравнительная характеристика организационных структур». 4. Выполните задания теста для самоконтроля. 5. Сделайте выводы по заданию.
У 7. Принимать обоснованные решения.	Этапы практического задания 1. Вводный этап: тема и содержание задания. 2. Заполните таблицу «Основные отличия управленческих решений от повседневных». 3. По предлагаемому списку управленческих решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное). 4. Представьте описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда Вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами управленческого решения. 5. Сделайте выводы по заданию.
У 11.1. Выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи. У 11.2. Презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности.	Этапы практического задания 1. Вводный этап: тема и содержание задания. 2. Выполните задания тренинга «Как найти идею для бизнеса?». 3. Подумайте и запишите бизнес-идею, которая Вам интересна. 4. Определите влияние внешних и личных факторов при возможной реализации выбранной идеи. 5. Ответьте на вопросы: а) Какой товар (услугу) Вы хотите предложить рынку; какие потребности он (она) удовлетворяет? б) Кого Вы считаете, потенциальным потребителем и почему они будут приобретать Ваш товар? в) Как Вы собираетесь достичь своей целевой аудитории? г) Каким образом Вы намерены финансировать свой бизнес? 6. Сделайте выводы по заданию.
У 1 Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной	Кейс «Проверяй, но доверяй». Цель выполнения: для оценки управленческих компетенций: навыки организации работы отделов; умение делегировать полномочия; способность рационально распределять время. Ситуация

деятельности.	Основной вид деятельности студии компьютерного дизайна принадлежит рыночному сегменту «Интернет, связь, информационные технологии». В компании после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Сергея В., который ранее работал ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Сергей В. и Иван Н. Оба имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Сергея, ведь он дольше работал в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Сергея. Он отличался скрупулезностью, проверял все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Сергей продолжал проверки, а поэтому оставался допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Он не прислушивался к другим работникам, а поступал так, как считал нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Сергей отвечал на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии. Вопросы и задания: 1. Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию? 2. Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя? 3. Дайте рекомендации Сергею В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.
Знания	Контрольные вопросы для комплексного дифференцированного зачета, примеры типовых тестовых заданий
36. функции, виды и психология менеджмента 31. особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;	1. Менеджмент: наука или искусство? 2. Задачи менеджмента. 3. Менеджер и его роль в организации. 4. Особенности управленческого труда. 5. Эволюция управленческой мысли: школы менеджмента. 1. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции? А) Школа научного управления Б) Школа человеческих отношений В) Административная школа управления Г) Математическая школа управления 2. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями? А) Школа научного управления Б) Школа человеческих отношений В) Административная школа управления Г) Математическая школа управления 3. Что понимал А. Файоль под единоначалием? А) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю Б) За выполнение нескольких задач должен отвечать только один менеджер В) За выполнение одной задачи должен отвечать только один работник Г) За выполнение одной задачи должен отвечать только один менеджер
33. основные источники информации и ресурсы для	1. Факторы внутренней среды организации.

решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте 32. принципы и методы общей оценки деловой активности организации;	2. Факторы косвенного воздействия. 3. Факторы прямого воздействия. 4. Адаптация организации к условиям внешней среды. 5. Методы анализа внутренней и внешней среды организации. 1. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента не включает? А) Потребителей Б) Поставщиков ресурсов В) Конкурентов Г) Государственное законодательство и правительственные акты 2. Что поступает в организацию из внешней среды? А) Нормативы, установленные предприятием Б) Отчетные данные В) Цели Г) Ресурсы 3. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации? А) Цели Б) Методы решения управленческих задач В) Функции персонала Г) Государственное регулирование
3 02.2. Приемы структурирования информации.	Пункт 3.3 «Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся» настоящей программы.
34. методы планирования и организации работы подразделения;	1. Роль планирования в организации. 2. Сущность и виды планирования. 3. Основные стадии планирования. 4. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегии, ее оценка. 5. Тактическое (текущее) планирование, его этапы. 6. Полномочия и ответственность. Виды полномочий. 7. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования. 8. Понятие цикла менеджмента. 9. Планирование, организация, мотивация и контроль как основа управленческой деятельности. 10. Характеристика основных составляющих цикла менеджмента. 11. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. 12. Понятие организационной структуры управления. 13. Виды связей между элементами структуры. 14. Элементы структуры управления.

	15. Типы организационных структур управления. 16. Бюрократические организационные структуры. 17. Адаптивные организационные структуры. 1. Цикл менеджмента – это... а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени б) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными в) выбор целей и план действий по их осуществлению г) комплексность, полнота планирования 2. Функции управления – это... а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени б) комплексность, полнота планирования в) виды управленческого труда, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления г) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными 3. Какие черты не характерны для стратегического управления? А) Постановка долгосрочной цели Б) Ориентация на согласование внутренней среды организации и внешнего окружения В) Соответствие принимаемых решений миссии организации Г) Выстраивание детальных планов на основе представлений о стабильности среды 4. Что представляет собой цель организации? А) Желаемый результат деятельности организации Б) Желаемое состояние организации В) Количественный или качественный показатель деятельности Г) Желаемый результат деятельности работника организации 5. Принцип планирования в современном менеджменте гласит? А) От нормативного управления к рациональному управлению Б) От будущего к настоящему В) От управления финансами к управлению сбытом Г) От прошлого к будущему 6. К объектам планирования в организации не относятся: А) Квоты Б) Кадры В) Финансы Г) Маркетинг 7. В чем особенность матричной структуры? А) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений Б) Матричная ячейка подчиняется генеральному директору В) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения Г) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению 8. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления? А) Вертикальными связями
--	---

	Б) Горизонтальными связями В) Функциональными связями Г) Всеми перечисленными связями 9. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления? А) Подчиненность в рамках определенной функции Б) Ответственность в рамках решаемых звеньями задач В) Подчиненность и ответственность по всем вопросам Г) Наличие совместно решаемых звеньями задач 10. Какие специфические функции выполняют линейные руководители? А) Оперативное управление Б) Организацию труда и заработной платы В) Общее руководство Г) Техничко-экономическое планирование и прогнозирование 11. К организационным структурам управления не относятся? А) Линейно - функциональные Б) Дивизионные В) Неформальные Г) Матричные 12. Что характеризует организационную структуру управления? А) Тип руководства Б) Виды ответственности В) Центры ответственности Г) Уровни управления
35. основы формирования мотивационной политики организации; 36. функции, виды и психология менеджмента; .	1. Мотивация и критерии мотивации труда. 2. Индивидуальная и групповая мотивация. 3. Первичные и вторичные потребности. 4. Потребности и мотивационное поведение. 5. Мотивация и иерархия потребностей. 6. Содержательные теории мотивации. 7. Процессуальные теории мотивации. 8. Современные способы вознаграждения. 1. Разработчиком пирамиды иерархии основных потребностей является? А) А. Маслоу Б) К. Альдерфер В) Д. Макклелланд 2. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу? А) Потребность в принадлежности Б) Потребность в безопасности

	В) Потребность во власти 3. Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников? А) Мотивация Б) Организация В) Планирование Г) Контроль 4. Какая переменная входит в модель теории ожиданий В. Врума? А) Толерантность Б) Справедливость вознаграждения В) Мотивация Г) Ожидание в отношении результатов работы
3 04.2. Основы проектной деятельности.	Групповая проектная деятельность: алгоритм защиты коммерческой идеи 1. Презентация личных качеств, компетенций и мотивации членов команды. 2. Презентация идеи проекта и краткая суть проекта. 3. Презентация целевой аудитории и мониторинг конкурентов 4. Презентация продвижения товара/услуги. 1. С какой целью составляется бизнес-план: а) для регистрации фирмы; б) для предоставления сведений в налоговую инспекцию; в) для получения инвестиций в кредитных учреждениях; г) для информации потребителей о своей деятельности. 2. Бизнес-план состоит из основных разделов: а) резюме, маркетинговый план, финансовый план, оценка рынка сбыта; б) координация, маркетинговый план, финансовый план, организационный план; в) мотивация, резюме, маркетинговый план, план производства; г) финансовый план, организационный план, рынок сбыта, управление. 3. Определите требование к составлению бизнес-плана: а) бизнес-план содержит сложные экономические расчёты; б) бизнес-план излагается просто и доступно; в) в бизнес-плане должно быть много описательной части; г) в бизнес-плане не должно быть приложений. 4. К внешней функции бизнес-плана относится: а) разработка стратегии развития фирмы; б) подбор персонала; в) формирование благоприятного имиджа фирмы; г) получение банковских кредитов. 5. Выберите первоначальную позицию в разработке бизнес-плана:

	а) определение и разработка концепции развития бизнеса; б) составление бизнес-плана; в) сбор информации; г) анализ результатов деятельности.
36. функции, виды и психология менеджмента; 38. система методов управления;	1. Коммуникации в менеджменте. Задачи коммуникаций в организации. 2. Структура коммуникационного процесса. 3. Барьеры на пути успешной коммуникации. 4. Информация и её виды. 5. Управленческое общение. 6. Факторы повышения эффективности делового общения. 7. Техника телефонных переговоров. Фазы делового общения. 8. Принципы эффективной коммуникации. 9. Функции и назначение управленческого общения. 10. Условия эффективного общения. 11. Социально-психологические методы управления. 12. Правила ведения бесед, совещаний. Планирование проведения данных мероприятий. 1. Деловое общение – это: а) Возможность влияния на поведение человека б) Столкновение взглядов и интересов в) Обмен информацией, значимой для участников общения г) Способность влиять на поведение людей 2. Деловая беседа – это: а) Специфическая форма делового общения, связанная с руководством людьми б) Форма личностного общения, предполагающая обмен взаимными точками зрения, мнениями, направленная на решение той или иной проблемы в) Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам 3. Какое условие проведения беседы неверно: а) Умение заинтересовать собеседника б) Создание атмосферы взаимного уважения и доверия в) Искусное использование в беседе методов убеждения и внушения. г) Проявление неуважения к собеседнику 4. Субъекты общения – это... а) сотрудники организации б) руководители организации в) оборудование г) поставщики 5. Переговоры – это... а) важная форма взаимодействия людей б) средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие или

	противоположные интересы в) обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу г) процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведением их до понимания другим людям 6. Деловое совещание – это: а) Специфическая форма делового общения, связанная с руководством людьми б) Форма личностного общения, предполагающая обмен взаимными точками зрения, мнениями, направленная на решение той или иной проблемы в) Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам
37. методы управления конфликтами;	1. Природа, типы и причины конфликтов. 2. Сущность и классификация конфликтов. 3. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. 4. Причины и виды конфликтов. 5. Методы разрешения и управления конфликтами. 6. Последствия конфликтов. 7. Алгоритм анализа конфликтной ситуации. 8. Природа и причина стрессов. 9. Взаимосвязь конфликта и стресса. 10. Методы снятия стресса. 1. Интеллектуальные конфликты основаны: а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека; б) на столкновении вооруженных групп людей; в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное; г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести; д) на противостоянии справедливости и несправедливости. 2. Конфликтная ситуация - это: а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями; б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации; в) состояние переговоров в ходе конфликта; г) определение стадий конфликта; д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов. 3. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта: а) начало; б) развитие; в) кульминация; г) окончание; д) послеконфликтный синдром как психологический опыт. 4. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

	а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу; б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие; в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей; г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность; д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. 5. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это: а) приспособление, уступчивость; б) уклонение; в) противоборство, конкуренция; г) сотрудничество; д) компромисс.
33. основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте;	1. Основные методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, их достоинства и недостатки. 2. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и социальные измерения и др. 3. Экономические методы управления. 4. Административные методы и эффективность их использования. 5. Особенности применения социально-психологических методов управления. 6. Управленческие решения и их виды. 7. Типы решений и требования, предъявляемые к ним. 8. Этапы принятия рационального решения. Эффективность решения. 9. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. 10. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решения.
38. система методов управления.	1. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента? А) Планы Б) Приказы В) Директивные показатели Г) Экономические рычаги воздействия 2. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента? А) Нормы и нормативы Б) Регламенты В) Системы материального стимулирования Г) Приказы и распоряжения 3. Какие психологические факторы влияют на работника организации? А) Непроизводственные

	Б) Внутренние В) Производственные Г) Внешние 4. Какой метод принятия решения можно рассматривать как неформальный? А) Кейс-метод Б) Платежная матрица В) Линейное программирование Г) «Мозговой штурм» 5. Что представляет собой делегирование полномочий? А) Передачу полномочий Б) Передачу полномочий и ответственности В) Передачу ответственности Г) Передачу своих обязанностей 6. В процессе принятия управленческого решения могут участвовать? А) Только руководители высшего уровня Б) Руководители и высшего, и среднего уровня В) Руководители всех уровней управления Г) И руководители, и другие сотрудники организации 7. В первую очередь профессионал в управлении: а) будет подбирать опытных заместителей. б) будет изучать информацию о сотрудниках; в) будет формировать главные цели деятельности организации; 8. В процессе управленческого решения четвертой по порядку находится стадия: а) поиска информации б) оценки вариантов в) выбора оптимального варианта г) осознания потребности 9. Какая группа не оказывает сильного воздействия на управленческое решение руководителя? а) культура и традиции б) опыт руководящей деятельности в) степень стимулирования г) психологический климат в коллективе 10. Начальная функция управленческого процесса в бизнесе: а) функция организации б) функция планирования в) функция мотивации г) функция контроля 11. Завершающая функция управленческого процесса в бизнесе:
--	--

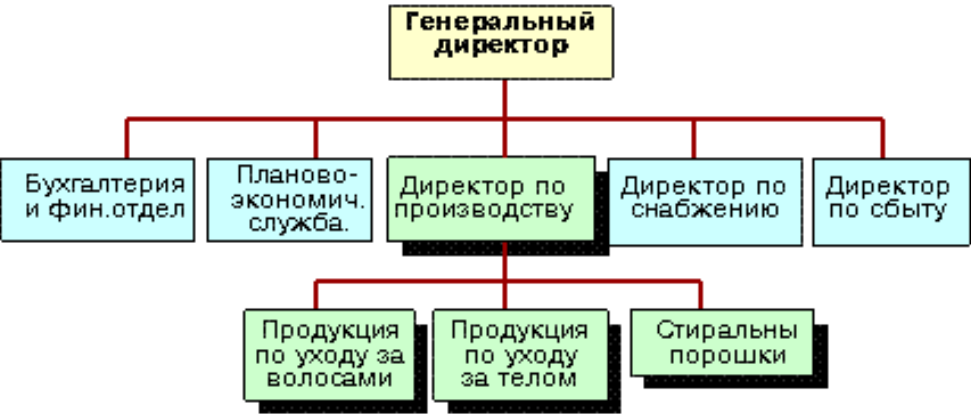
	а) функция организации б) функция планирования в) функция мотивации г) функция контроля 12. Вторая функция управленческого процесса в бизнесе: а) функция организации б) функция планирования в) функция мотивации г) функция контроля 13. Функция управленческого процесса в бизнесе, отвечающая за методы стимулирования сотрудников: а) функция организации б) функция планирования в) функция мотивации г) функция контроля 14. Для максимального снижения будущих возможных рисков необходим контроль: а) итоговый б) опережающий в) текущий г) заключительный 15. К какому фактору, влияющему на успешность предпринимательской деятельности, относится финансирование проекта? а) грамотная политика мотивации сотрудников б) разработка плана монетизации бизнеса в) стратегическое планирование г) определение целевой аудитории 16. Экономической целью предпринимательства является: а) удовлетворить потребности клиента; б) получить максимальную прибыль; в) создать благотворительный фонд.
3 11.1. Основы предпринимательской деятельности.	1. Понятие и сущность предпринимательства. 2. Индивидуальное предпринимательство: преимущества ИП. 3. Виды и формы предпринимательской деятельности. 4. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности. 5. Правовой статус предпринимателя. 6. Этапы государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. 1. Самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли – это:

	а) предпринимательство; б) бизнес; в) предпринимательская деятельность; г) коммерция. 2. Определите правильный состав участников бизнеса: а) государство, собственник, менеджер, потребители, конкуренты; б) государство, собственник, менеджер, банки, работники фирмы; в) государство, собственник, менеджер, конкуренты, работники фирмы; г) менеджер, потребители, конкуренты, банки, работники фирмы. 3. Определите правильный набор документов для регистрации ИП: а) копия паспорта, устав фирмы, учредительный договор; б) копия паспорта, устав фирмы, квитанция об оплате госпошлины; в) квитанция об оплате госпошлины, копия паспорта, заявление о государственной регистрации; г) заявление о государственной регистрации, устав фирмы, учредительный договор. 4. К каким факторам, влияющим на успешность предпринимательской деятельности, относится менеджмент? а) грамотная политика мотивации сотрудников б) разработка плана монетизации бизнеса в) стратегическое планирование г) разработка плана производства д) определение целевой аудитории 5. Определяющие характеристики бизнесмена: а) умение быстро принимать решения б) нацеленность на стабильность дохода в) постоянная смена деятельности г) надёжные поставщики ресурсов 6. Базовые характеристики бизнесмена: а) постоянное обновление бизнеса б) поиск новых целевых групп в) самостоятельность в выборе поставщиков г) умение скрывать доходы 7. Деятельность, которая малоэффективна для неопытного бизнесмена: а) бухгалтер б) аудитор в) собственник предприятия г) менеджер 8. Неверная терминология предпринимательской деятельности:
--	--

	а) законное предпринимательство б) незаконное предпринимательство в) ИП г) собственное предпринимательство 9. Предпринимателю препятствует: а) самостоятельность б) амбициозность в) настойчивость г) упрямство 10. Неверный признак составления цели: а) зависимость от личности б) условия выполнения в) определённости г) неопределённость во времени 11. К какому фактору, влияющему на успешность предпринимательской деятельности, относится маркетинг? а) грамотная политика мотивации сотрудников б) разработка плана монетизации бизнеса в) стратегическое планирование г) определение целевой аудитории 12. К каким факторам, влияющим на успешность предпринимательской деятельности, относится менеджмент? а) грамотная политика мотивации сотрудников б) разработка плана монетизации бизнеса в) стратегическое планирование г) разработка плана производства д) определение целевой аудитории 13. В первую очередь профессионал в управлении: а) будет подбирать опытных заместителей. б) будет изучать информацию о сотрудниках; в) будет формировать главные цели деятельности организации; 14. Что не относится к основной деятельности бизнесмена: а) постоянное обновление бизнеса б) наём сотрудников в) поиск новых целевых групп г) самостоятельность в выборе поставщиков
3.1 Особенности менеджмента в области	1. Содержание управления и его объект. 2. Система управления и ее составляющие.

профессиональной деятельности.	3. Менеджмент в рыночной экономике. 4. Система законов менеджмента и их экономический смысл. 5. Характеристика основных принципов менеджмента. 6. Управленческий контроль и его сущность. 7. Условия эффективности управленческого контроля. 8. Уровни разделения труда менеджеров в организации. 9. Требования к современным менеджерам. 10. Управленческие роли менеджеров. 1. Характеристика менеджмента в организации не включает? А) Лидерство, мотивация, управление конфликтом Б) Использование методов управления В) Установление целевых установок для конкурентов Г) Управление внешней и внутренней средой 2. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента? А) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации Б) Развитие инновационного менеджмента В) Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте Г) Определение функций и принципов эффективного менеджмента 3. Что не является продуктом труда менеджера? А) Выполненная функция Б) Решенная задача В) Готовая продукция Г) Управленческое решение 4. Инновационный менеджмент - это? А) Самостоятельная наука Б) Совокупность методов управления персоналом В) Совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью Г) Фундаментальное исследование
Знания, умения	Примеры типовых кейсов, практико-ориентированных заданий, (ситуационных задач)
У7 принимать обоснованные решения; 36. функции, виды и психология менеджмента;	Кейс «Создаём фирму» 1. Заполните групповой бланк «Характеристики фирмы»: вид деятельности, название фирмы, характеристика продукции фирмы (товар или услуга), конкурентные преимущества фирмы, рекламные мероприятия фирмы, ассортимент продукции. 2. Составьте матрицу SWOT-анализа: – сильные стороны организации, слабые стороны организации; – возможности угрозы. 3. Оформите групповой вывод по деловой игре, указав:

	– возможные стратегические перспективы фирмы; – возможные стратегические проблемы фирмы. В магазине, в котором три месяца назад была установлена новая охранная система, ночью произошла кража со взломом на значительную сумму. По заключению эксперта, охранная система не среагировала на взлом, так как она было неисправна. Магазин был застрахован от кражи в страховой компании, и установка современной охранной системы было обязательным условием для заключения договора страхования. Вы – директор страховой компании. Какое решение Вы примете?
У2. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	Кейс «Организация бухгалтерской службы» 1. На основе исходных данных постройте схему организационного устройства конкретного предприятия и бухгалтерской службы. 2. В структуре необходимо отразить: – уровни управления экономическими субъектами; – взаимоподчиненность органов управления; – структурные подразделения; – взаимосвязь структурных подразделений. 3. Опишите функции каждого подразделения. 4. Отрадите на схеме материальные, финансовые и информационные потоки. Разработанная схема должна дать основания для оценки объема учетной информации. 5. Разрабатывать схему следует с учетом технологии обработки учетной информации, а также формы ведения бухгалтерского учета. 6. Оформите групповой вывод по работе в малой группе. Определите круг полномочий главного бухгалтера предприятия при выполнении всех функций по ведению учёта единолично. Составьте организационную структуру отдела бухгалтерского учёта на данном предприятии при условии, что по решению руководства будет создан отдел из 4 штатных единиц. Делегируйте 80% полномочий главного бухгалтера новым трём сотрудникам.
34. методы планирования и организации работы подразделения;	
У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;	
У7. принимать обоснованные решения;	
3 04.2. Основы проектной	Кейс «Анализ организационной структуры»

деятельности	1. Изучите в группе схему представленной организационной структуры предприятия. 2. Данная организационная структура предприятия представляет собой производственную организацию. У директора по производству имеются в управлении три производственных подразделения. Технологии производства разные, рынки разные, покупатели и их мотивы спроса разные. Причем рыночная среда на каждом из рынков изменяется по своим законам.
У7. принимать обоснованные решения; У8. организовывать работу коллектива и команды;	 <pre> graph TD GD[Генеральный директор] --> BF[Бухгалтерия и фин.отдел] GD --> PES[Планово-экономич. служба.] GD --> DP[Директор по производству] GD --> DSN[Директор по снабжению] GD --> DSB[Директор по сбыту] DP --> PUV[Продукция по уходу за волосами] DP --> PUT[Продукция по уходу за телом] DP --> SP[Стиральные порошки] </pre>
32. принципы и методы общей оценки деловой активности организации; 33. основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте	Другие проблемы: – директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса; – предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно; – данная организационная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции. 4. Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив: - Какую реструктуризацию Вы можете предложить, чтобы обеспечить: - непрерывное совершенствование каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли; - выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей. Вы — менеджер в фирме, производящей программные продукты для ПК. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена, и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать за ней и можете пообещать взять ее в свою фирму на работу. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах вашего конкурента и своего бывшего работодателя. Пойдете ли вы на этот шаг? Почему?
У 4 Строить систему мотивации труда.	Кейс «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников» Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

3 01.2. Основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте.	Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 30000 рублей после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации. Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив: 1. Принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании. 2. Структуру пакета немонетарной мотивации. 3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы? 4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе? Сотрудник по обслуживанию клиентов недавно работает в фирме, но уже успел проникнуться уважением к ее руководителю и многому у него научиться. Однажды, один из постоянных клиентов, разговаривавшие с этим сотрудником, в порыве откровенности рассказал шокирующую историю, связанную с руководителем фирмы, в которой тот был представлен в весьма неприглядном свете. Неожиданно он закончил свой рассказ словами: «Я надеюсь, вы понимаете, что я рассчитываю на вашу порядочность и на то, что разговор останется между нами!». Вы – сотрудник фирмы. Как бы Вы поступили в этом случае?														
35. основы формирования мотивационной политики организации; .															
У 11.1. Выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи.	Кейс «Мониторинг бизнес-идеи» 1. Подумайте и запишите бизнес-идею, которая вам интересна, в первую колонку. <table><tr><td rowspan="2">Бизнес-идея</td><td colspan="2">Внешние факторы</td><td colspan="2">Личные факторы</td></tr><tr><td>Почему этот бизнес будет успешным?</td><td>Почему этот бизнес может не быть успешным?</td><td>Почему именно нам стоит этим заняться?</td><td>Почему именно нам не стоит этим заниматься?</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	Бизнес-идея	Внешние факторы		Личные факторы		Почему этот бизнес будет успешным?	Почему этот бизнес может не быть успешным?	Почему именно нам стоит этим заняться?	Почему именно нам не стоит этим заниматься?					
Бизнес-идея	Внешние факторы		Личные факторы												
	Почему этот бизнес будет успешным?	Почему этот бизнес может не быть успешным?	Почему именно нам стоит этим заняться?	Почему именно нам не стоит этим заниматься?											
У 11.2. Презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности.	2. Заполните влияние внешних и личных факторов. 3. Оформите групповой вывод по работе в малой группе, ответив на вопросы: а) Какой товар (услугу) Вы хотите предложить рынку; какие потребности он (она) удовлетворяет?														

3 04.2. Основы проектной деятельности.	б) Кого Вы считаете, потенциальным потребителем и почему они будут приобретать Ваш товар? в) Как Вы собираетесь достичь своей целевой аудитории? г) Каким образом Вы намерены финансировать свой бизнес?
3 11.1. Основы предпринимательской деятельности.	Типовые предпринимательские задачи 1. Вы собственник салона сотовой связи, который находится в «спальном» районе города. Недалеко от Вас есть ещё один салон. И Вы и салон конкурента предлагают услуги одинаковой стоимости. Допустим, что для увеличения прибыли Вы принимаете решение увеличить объем сбыта услуг. Что Вы можете сделать для достижения этой цели? Как увеличить объём продаж, затратив, при этом, минимум средств? Напишите Ваши конкретные предложения.
3 05.2. Правила построения устных сообщений.	2. Индивидуальный предприниматель Ильин С.И. производит услуги, связанные с проведением досуга (тренажерный зал). Определите годовой размер единого налога на вменённый доход. Для данного вида деятельности физический показатель - площадь зала обслуживания посетителей. Тренажерный зал имеет площадь 70 квадратных метров. Величина базовой доходности - 1000 рублей. Коэффициент дефлятор К1 - 1,867, К2 – 0,8. 3. Индивидуальный предприниматель Соколова Л.А. производит бытовые услуги, связанные с мелким ремонтом одежды. Определите годовой размер единого налога на вменённый доход. Для данного вида деятельности физический показатель - количество работников, включая ИП. В первом квартале работало 3 человека, во втором 4, в третьем 4, в четвёртом - 5. Величина базовой доходности - 12 000 рублей. Коэффициент дефлятор К1 - 1,867, К2 – 0,8.
У7. принимать обоснованные решения;	Кейс «Новый сотрудник» Продавец , 19 лет. В компании на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы продавцом, инициативна в работе с покупателями. Систематически нарушает требования к внешнему виду продавца (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылаясь на невысокую зарплату. Оформите групповой вывод по работе в малой группе: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида.
3 8 Система методов управления.	Типовые профессиональные задачи Рассмотрите ситуации и самостоятельно примите, правильный на ваш взгляд, решение. <u>Ситуация 1.</u> Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома вашего руководителя и без совещания с вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке вашей продукции совершенно новому потребителю, так как вам была предложена выгодная цена на продукцию. Но ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем ваша ошибка и как вы построите свое объяснение с руководителем?
32. принципы и методы общей оценки деловой активности организации; 33. основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте	<u>Ситуация 2.</u> Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как вы поступите в данной ситуации? Директор на совещании, посвященном участвовавшим в фирме хищениям, дал распоряжение руководителям подразделений объявить всем своим работникам, что они будут должны пройти проверку на «детекторе лжи». В ответ на это руководитель одного из подразделений наиболее авторитетный и квалифицированный громко заявил: «Я такого своим людям объявлять не буду! Я считаю это противозаконным и нарушением прав человека». Вы – директор. Ваши действия? Рассмотрите и разрешите следующие ситуации. Какой метод воздействия Вы использовали при решении сложившейся проблемы?

34. методы планирования и организации работы подразделения; .	<u>Ситуация 3.</u> На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите? <u>Ситуация 4.</u> Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?
37. методы управления конфликтами;	Кейс «Анализ конфликтной ситуации» Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в заработной плате и не повышая в должности. Спустя определенное время работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают вначале недоумение руководства, а затем и раздражение, что «работник испортился». Назревает конфликт. Алгоритм анализа конфликтной ситуации 6. Определить уровень конфликта. 7. Определить конфликтные стороны. 8. Указать наличие противоречий между конфликтующими сторонами. 9. Определить возможные причины конфликта. 10. Указать возможные методы разрешения конфликтной ситуации.
У6. управлять рисками и конфликтами; У7. принимать обоснованные решения;	
36. функции, виды и психология менеджмента; 37. методы управления конфликтами	
У5. владеть этикой делового общения;	Кейс «Деловое общение» Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения. – А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы. – Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник. – В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия. – Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу. 1. Выстройте схему делового общения менеджера по предложенным ситуациям. 2. Укажите, к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник.
36. функции, виды и психология менеджмента; .	

У1 Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Типовая профессиональная задача Изучив ситуацию, необходимо аргументировано ответить на вопросы: 1. Выигрывают или проигрывают в настоящее время потребители от возможности покупать товары через Интернет? 2. Почему изобретений в мире много, но, по сравнению с Интернетом, они не находят должного коммерческого применения и даже не доходят до рынка? Во всем мире через Интернет вдруг стало возможным быстро покупать и продавать товары и оказывать услуги. Товары и услуги высокого качества. И, кроме того, по выгодным ценам. Через Интернет стали проводиться огромные суммы, исчисляемые в миллиардах. Старые отрасли постепенно исчезали с лица земли, и произошла новая экономическая революция, которая до сих пор так еще и не завершилась. Низкие цены, быстрый доступ и простота покупки – вот те сервисные возможности, которые выбили из колеи другие формы обслуживания клиентов. Но даже сам Интернет можно побить, если откроются новые возможности обслуживания. Интернет на сегодняшний день – не что иное, как просто гигантский поставщик товаров и услуг, который едва ли возможно победить существующими техническими средствами. Но ведь, и старая стиральная машина или лампочка, и еще тысячи других изобретений когда-то совершили сервис-революции. Нужно иметь в виду следующее: из сотен тысяч изобретений примерно 98% совершенно излишни. Никогда не достигнут рынка. Никогда не найдут применения. Почему? Потому что им не хватает мысли о сервисе. Потому что они забывают о клиенте. А ведь именно идея сервиса положила начало всех предприятий быстрого питания, чей сервис бесподобен: можно быстро и совсем недорого поесть (о качестве или недостатках которого мы не хотим сейчас философствовать). Возникновение магазинчиков здоровой еды также удовлетворяет потребности клиентов и также предлагает сервис. Автомобили, которые «практичны» и «функциональны», просто предоставляют сервис. Когда быстро и дешево строятся дома, сохраняя при этом высокое качество, все это тоже относится к понятию «сервис». Каждый, кто движется в направлении сервиса, оказывается среди экономических победителей.
3 03.3. Возможные траектории профессионального развития и самообразования.	
3 1 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	
Форма промежуточной аттестации	<i>Комплексный дифференцированный зачет с дисциплиной ОП.04 Документационное обеспечение управления</i>

Критерии оценки дифференцированного зачета

–«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

–«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

–«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

–«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Приложение А
Образец оформления титульного листа контрольной работы

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Магнитогорский государственный технический университет
им. Г. И. Носова»

Многопрофильный колледж

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА № ____
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Вариант _____

Выполнил (а) _____

Специальность: _____

Группа _____

Шифр _____

Преподаватель _____

Магнитогорск, 20__ г.

Приложение Б
Образец оформления содержания контрольной работы

Содержание

1	Теоретический вопрос 1.....	8
	<i>(текст вопроса)</i>	
2	Теоретический вопрос 2	10
	<i>(текст вопроса)</i>	
3	Практические задания	11
		13

Приложение В
Образовательный маршрут обучающегося заочной формы по учебной дисциплине

Контрольная точка	Раздел/тема	Формируемые компетенции (ОК, ПК, У, З)	Оценочные средства	
№ 1	Раздел 1. Основы менеджмента	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 11, ПК2.2 ПК2.5 ПК 4.5 ПК 4.7 З1,З2,У3,У1,У7 У01.1 , У01.2, У01.3 У01.5 З01.1 У03.1 У03.2, У03.4, У03.5, З03.1 З03.3, З03.4, З03.5, З03.6, У02.3 У02.4, У02.5, У02.6, У02.7, З02.1 З02.1, З02.3	Рубежная контрольная работа №1	1. Теоретические вопросы. 2. Типовые практико-ориентированные задания (кейс-ситуации).
№ 2	Раздел 2. Основные функции менеджмента	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 11, ПК2.2 ПК2.5 ПК 4.5 ПК 4.7 З1 З3,З4,З5,З9 У2,У8, У4,У5 У7,У8,У9,У10,У11 У01.1 У01.2 У01.3 У01.5 З01.1 У03.1 У03.2 У03.4 У03.5 З03.1 З03.3 З03.4З03.5 З03.6 У04.8 У05.3 З05.8 У04.5 У04.8 З04.2 З04.3 З04.9 У02.3 У02.4 У02.5 У02.6 У02.7 З02.1 З02.1 З02.3 З11.1 З11.2 З11.1 З04.10 У05.3 З05.8 У11.1 У11.2 У11.9	Рубежная контрольная работа №2	1. Теоретические вопросы. 2. Типовые практико-ориентированные задания (кейс-ситуации).
№ 3	Раздел 3. Основы управления персоналом	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 11, ПК2.2 ПК2.5 ПК 4.5 ПК 4.7 У1,У5,У6,У7,У8,У9 З1,З3,З6,З7,З8 У01.1 У01.2 У01.3 У01.5 З01.1 У03.1 У03.2 У03.4 У03.5 З03.1 З03.3 З03.4 З03.5 З03.6 У04.8 З04.1 З04.9 У04.5 У04.6 З04.1 У05.1 У05.2 У05.4 З05.1 З05.2 З05.3 З05.4 З05.5 З05.6 З05.7 З05.9 З05.10 З04.4 З04.5 У04.7 У04.8 З04.2 З04.7 З04.8 У05.5	Рубежная контрольная работа №3	1. Теоретические вопросы. 2. Типовые практико-ориентированные задания (кейс-ситуации).
№ 4	Допуск к комплексному дифференцированному зачету	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 11, ПК2.2 ПК2.5 ПК 4.5 ПК 4.7 У1,У2,У3,У4,У5,У6,У7,У8,У9, У10,У11 З1,З2,З3,З4,З5,З6,З7,З8,З9	Портфолио	1. Рубежные контрольные работы №1, №2, №3. 2. Практические работы №1 – 8. 3. Тестовый контроль по темам:

				1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.4. 4. Самостоятельные работы: – <i>гlossарий</i> ; – <i>таблицы</i> ; – <i>тематический конспект</i> ; – <i>семинар</i> .
Промеж уточная аттестация	Комплексный дифференциров анный зачет	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 11, ПК2.2 ПК2.5 ПК 4.5 ПК 4.7 У1,У2,У3,У4,У5,У6,У7,У8,У9, У10,У11 31,32,33,34,35,36,37,38,39	Итоговая контрольная работа	1. Тестовые задания (ФЭПО) 2. Типовые практико- ориентированные задания (кейс-ситуации). <i>(Примеры заданий приведены в пункте 4.2 настоящей программы).</i>