

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Железнов Лев Михайлович  
Должность: ректор  
Дата подписания: 30.03.2020  
Уникальный программный ключ:  
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«Кировский государственный медицинский университет»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.07 Товароведение

Направленность (профиль) ОПОП Товароведение и экспертиза товаров

Форма обучения: Очно-заочная

Срок освоения ОПОП 4 г. 6 м.

Кафедра Менеджмента и товароведения

**Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:**

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение, утвержденное Министерством образования и науки РФ «12» августа 2020 г., приказ № 985

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России 30.04.2021 г. протокол № 4

3) Профессионального стандарта «Специалист по сертификации продукции», утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ «31» октября 2014 г., приказ № 857н

4) Профессионального стандарта «Специалист по качеству», утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ «22» апреля 2021 г., приказ № 276н

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:**

кафедрой менеджмента и товароведения «12» мая 2021 г. (протокол № 5)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

Ученым советом социально-экономического факультета  
«12» мая 2021 г. (протокол № 3)

Председатель совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «20» мая 2021 г. (протокол № 6)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

**Разработчики:**

Доцент кафедры менеджмента и товароведения В.А. Никонов

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Раздел 1.</b> Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Виды профессиональной деятельности	4
1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы	5
<b>Раздел 2.</b> Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	6
<b>Раздел 3.</b> Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	6
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	6
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	6
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	7
3.4. Тематический план лекций	7
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	8
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	9
3.7. Лабораторный практикум	9
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	9
<b>Раздел 4.</b> Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	9
4.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	9
4.1.1. Основная литература	9
4.1.2. Дополнительная литература	9
4.2. Нормативная база	10
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	10
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	10
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	11
<b>Раздел 5.</b> Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	12
5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	13
<b>Раздел 6.</b> Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	16
<b>Раздел 7.</b> Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	16
<b>Раздел 8.</b> Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	16
8.1. Выбор методов обучения	16
8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья	17
8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	17
8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	18

## **Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

### **1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)**

формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

### **1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)**

- сформировать навыки менеджмента качества и безопасности потребительских товаров на всех этапах производства и товародвижения;
- понимать сущность управления ассортиментом торгового предприятия;
- уметь разрабатывать мероприятия, направленные на соблюдение прав потребителей, анализ претензий и подготовка материалов по рассмотрению претензий покупателей.
- понимать сущность, основные принципы и функции менеджмента
- критически оценивать различные теории, школы, существующие в данной области;
- разбираться в основных проблемах и тенденциях современного менеджмента;
- понимать технологию менеджмента;
- уметь применять полученные теоретические знания для решения конкретных управленческих задач.

### **1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Менеджмент» относится к блоку Б1. Дисциплины базовой части.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Экономика предприятия.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Товарный менеджмент, Управление качеством.

### **1.4. Объекты профессиональной деятельности**

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются:

- товары и процессы их проектирования, производства, закупки, транспортирования, хранения, реализации и утилизации;
- методы исследования, испытаний, оценки и экспертизы товаров;
- управление качеством и безопасностью товаров;
- нормативные правовые акты и документы в области обеспечения качества, безопасности и предупреждения оборота фальсифицированной продукции;
- новые материалы, товары и технологии;
- потребители товаров, их запросы, потребности, мотивы и ключевые ценности в рамках устойчивого развития;
- информационные ресурсы и системы управления товарами;
- трудовые коллективы в сфере торговой и экспертной деятельности.

### **1.5. Виды профессиональной деятельности**

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к следующим видам профессиональной деятельности:

- оценочно-аналитический;
- товароведно-технологический;
- организационно-управленческий (промежуточный уровень).

**1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы**

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Номер/индекс компетенции	Результаты освоения ОПОП (содержание компетенции)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства		№ раздела дисциплины, № семестра, в которых формируется компетенция
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ОПК-4 Способен предлагать обоснованные организационно-управленческие решения в сферах управления качеством и ассортиментом товаров, товарного менеджмента и экспертизы	ИК ОПК-4.1 Обосновывает организационно-управленческие решения по управлению ассортиментом товаров	Основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование	Раздел № 1,2 Семестр № 5,6
		ИК ОПК-4.3 Предлагает обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Основные обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Использовать обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Методами обоснованных организационно-управленческих решений по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование	Раздел № 1,2 Семестр № 5,6

## Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 час.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		№ 5	№ 6
1	2	3	4
Контактная работа (всего)	48	12	36
в том числе:			
Лекции (Л)	18	4	14
Практические занятия (ПЗ)	30	8	22
Семинары (С)			
Лабораторные занятия (ЛР)			
Самостоятельная работа (всего)	60	24	36
в том числе:			
Работа с рекомендуемой литературой	20	8	12
Поиск учебной информации в Интернет	20	8	12
Подготовка к промежуточной аттестации	20	8	12
Вид промежуточной аттестации	Зачет	+	+
Общая трудоемкость (часы)	108	36	72
Зачетные единицы	3	1	2

## Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

### 3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела (темы разделов)
1	2	3	4
1.	ОПК-4	Теория и практика менеджмента	<u>Лекции:</u> «Сущность и значение менеджмента», «Организация как система управления». <u>Практические занятия:</u> «Эволюция теории менеджмента», «Построение организационной структуры и структуры управления».
2.	ОПК-4	Функции менеджмента	<u>Лекции:</u> «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента», «Организация как функция менеджмента», «Создание системы мотивации труда», «Организация контроля за деятельностью подчиненных», «Коммуникации», «Управленческие решения». <u>Практические занятия:</u> «Функции менеджмента», «Жесткие переговоры», «Организация проведения совещания».

### 3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин	
		1	2
1	Товарный менеджмент	+	+
2	Управление качеством	+	+

### 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Теория и практика менеджмента	4	8			24	35
2	Функции менеджмента	14	22			36	36
	Вид промежуточной аттестации:	зачет					+
	Итого:	18	30			60	108

### 3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				сем. №5	сем. №6
1	2	3	4	5	6
1	1	Сущность и значение менеджмента	Менеджмент как область профессиональной деятельности и научная дисциплина. Основные задачи менеджмента. Сущность и значение менеджмента в условиях рыночной экономики. Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента.	2	
2		Организация как система управления	Понятие организации. Признаки организации. Формальные и неформальные организации. Цели организации. Общие характеристики организации. Уровни управления. Внешняя и внутренняя среда организации.	2	
3	2	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	Сущность и объективная необходимость планирования. Виды, задачи и особенности планирования. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Бизнес-план.		2
4		Организация как функция менеджмента	Смысловые значения термина «организация». Характеристика основных структур управления. Виды организаций. Современная типология организаций.		2
5		Создание системы мотивации труда	Модель мотивации поведения через потребности. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.		2
6		Организация контроля за деятельностью подчиненных	Виды контроля. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля.		2
7		Коммуникации	Коммуникации и эффективность управления. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации. Совершенствование коммуникаций в организации.		4

8		Управленческие решения	Понятие и природа управленческого решения. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.		2
<b>Итого:</b>				<b>4</b>	<b>14</b>

### 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				сем. №5	сем. №6
1	2	3	4		5
1	1	Эволюция теории менеджмента	Основные тенденции развития менеджмента. Периодизация менеджмента. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач	2	Из них на ПП: 1
2		Построение организационной структуры и структуры управления	Понятие производственного процесса. Организационная структура. Структура управления. Линейные и функциональные связи. Виды структур. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач	6	Из них на ПП: 5
3	2	Функции менеджмента	Сущность и объективная необходимость планирования. Виды, задачи и особенности планирования. Виды организаций. Современная типология организаций. Модель мотивации поведения через потребности. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Организация контроля за деятельностью подчиненных. Виды контроля. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач		8 Из них на ПП: 7
4		Жесткие переговоры	Точки контакта. Сценарии манипуляторных переговоров и средства защиты <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач		6 Из них на ПП: 5
5		Организация проведения совещания	Цель проведения совещания. Выбор организатора совещания. Время проведения совещания. Продолжительность совещания. Состав участников. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач		6 Из них на ПП: 5
6		Зачетное занятие	Тестирование, собеседование.		2
<b>Итого:</b>				<b>8</b>	<b>22</b>



### 3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	5	Теория и практика менеджмента	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к промежуточному контролю	24
Итого часов в семестре:				24
2	6	Функции менеджмента	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к промежуточному контролю	36
Итого часов в семестре:				36
<b>Всего часов на самостоятельную работу:</b>				<b>60</b>

3.7. Лабораторный практикум - учебным планом не предусмотрен

3.8. Курсовые проекты (работы), контрольные работы – учебным планом не предусмотрены.

### Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)

4.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

#### 4.1.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Менеджмент: учебник	Е.Л. Маслова	М.: Дашков и К, 2018.	20	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Риск-менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров.	А.Н. Фомичев	М.: Дашков и К, 2016. - 372 с.		ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

#### 4.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов	Н.В. Козловских, В.А. Чикуров.	Киров, 2013.- 135 с.	10	ЭБС Кировского ГМУ
2	Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов	Н.В. Козловских, В.А. Чикуров.	Киров, 2013.- 64 с.	10	ЭБС Кировского ГМУ
3	Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров.	Е.Л. Маслова	М.: Дашков и К, 2016. - 333 с.		

## **4.2. Нормативная база**

1. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей [Текст]: [федер. закон: принят Гос. Думой 7 фев. 1992 г. №2300/1-1: с изм. и доп. 1996, 1999, 2004, 2007 г.].
2. ГК РФ (часть 4, гл.76) от 18.12.2006 № 230-ФЗ.
3. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» - №149-ФЗ от 27.07.2006 г.
4. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 28.07.2012) "О рекламе" (с изм. и доп.)
5. Федеральный закон от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
6. Федеральный закон от 30.03.1999 №52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;
7. Федеральный закон от 02.01.2000 №29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов»;
8. Федеральный закон от 27.12.2002 №184-ФЗ «О техническом регулировании»;
9. Единые санитарно-эпидемиологические требования к товарам, подлежащим санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю), утвержденные Решением Комиссии таможенного союза от 28.05.2010 № 299.

## **4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/marketing/index.shtml>.
2. Медиахолдинг Эксперт [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.expert.ru/>  
РБК. Весь мир [Электронный ресурс] / РосБизнесКонсалтинг. – Электрон. дан. – 1995–2013.– Режим доступа : <http://www.rbc.ru>
3. Справочник - методы маркетинговых исследований, маркетинговые журналы, информационно-аналитические порталы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// infowave.ru/lib](http://infowave.ru/lib)
4. Справочная, методическая и аналитическая литература [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// marketing.spb.ru](http://marketing.spb.ru).
5. Сборник материалов для маркетолога [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// marketetologi.ru](http://marketetologi.ru).
6. Маркетинг и маркетинговые исследования в России: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www. Marketingandresearch. Ru](http://www.Marketingandresearch.Ru).
7. Практический маркетинг: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// http //www.bc i-marketing.aha.ru](http://http://www.bc i-marketing.aha.ru).
8. Маркетинг в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://efin.ru/pres/marketing>.

## **4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем**

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор Microsoft Office (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012г. (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор Microsoft Office (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор Microsoft Office (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012г. (срок действия договора - бессрочный)

5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный),
7. Договор Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 150-249 Node 1 year Educational Renewal License, срок использования с 29.04.2021 до 24.08.2022 г., номер лицензии 280E-210429-102703-540-3202,
8. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
9. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016 г.

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.
- 6) ЭБС «Консультант врача» - ООО ГК «ГЭОТАР». Режим доступа: <http://www.rosmedlib.ru/>
- 7) ЭБС «Айбукс» - ООО «Айбукс». Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

#### 4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

Наименование специализированных помещений	Номер кабинета, адрес	Оборудование, технические средства обучения, размещенные в специализированных помещениях
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	1-404 г. Киров, ул. Карла Маркса, д.137, здание учебного корпуса №1	Специализированная мебель (ученические столы, стулья, стол для преподавателей), проектор, ПК для преподавателя и обучающихся, экран, ПК для каждого обучающегося
учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	№ 1-406,1-407, г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель (стол и стул преподавателя, столы и стулья ученические), компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа	№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)	специализированная учебная мебель, компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска, наборы учебно-наглядных пособий (тематические стенды, мультимедийные презентации, раздаточный материал)
учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций	№ 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)	специализированная учебная мебель, компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель, информационно-меловая доска, ТВ.
помещения для самостоятельной работы	№ 1-418б г. Киров, ул.	оснащены компьютерной техникой с возмож-

	К. Маркса,137 (1 корпус)	ностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную
--	--------------------------	---

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

## **Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения, по оценке качества товаров.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **Лекции:**

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Сущность и значение менеджмента, Организация как система управления, Стратегические и тактические планы в системе менеджмента, Организация как функция менеджмента, Создание системы мотивации труда, Организация контроля за деятельностью подчиненных, Коммуникации, Управленческие решения.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

### **Практические занятия:**

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области теоретических основ товароведения и экспертизы товаров.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, работа в микрогруппах, отработки практических навыков по оценке ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- практикум по темам: Эволюция теории менеджмента, Функции менеджмента.
- семинар-дискуссия по теме: Построение организационной структуры и структуры управления.
- учебно-ролевая игра по теме Жесткие переговоры, Организация проведения совещания.

#### **Самостоятельная работа:**

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Менеджмент» и включает работу с рекомендуемой литературой, поиск учебной информации в Интернет, подготовка к промежуточной аттестации.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Менеджмент» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры.

Исходный уровень знаний, обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме собеседования, разбора ситуационных задач.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования.

### **5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине**

Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по дисциплине осуществляется в соответствии с «Порядком реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России», введенным в действие 01.11.2017, приказ № 476-ОД.

Дистанционное обучение реализуется в электронно-информационной образовательной среде Университета, включающей электронные информационные и образовательные ресурсы, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства, и обеспечивающей освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения.

Электронное обучение (ЭО) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и преподавателя.

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателя. Дистанционное обучение – это одна из форм обучения.

При использовании ЭО и ДОТ каждый обучающийся обеспечивается доступом к средствам электронного обучения и основному информационному ресурсу в объеме часов учебного плана, необходимых для освоения программы.

В практике применения дистанционного обучения по дисциплине используются методики синхронного и асинхронного обучения.

Методика синхронного дистанционного обучения предусматривает общение обучающегося и преподавателя в режиме реального времени – on-line общение. Используются следующие технологии on-line: вебинары (или видеоконференции), аудиоконференции, чаты.

Методика асинхронного дистанционного обучения применяется, когда невозможно общение между преподавателем и обучающимся в реальном времени – так называемое off-line общение, общение в режиме с отложенным ответом. Используются следующие технологии off-line: электронная почта, рассылки, форумы.

Наибольшая эффективность при дистанционном обучении достигается при использовании смешанных методик дистанционного обучения, при этом подразумевается, что программа обучения строится как из элементов синхронной, так и из элементов асинхронной методики обучения.

Учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется посредством:

- размещения учебного материала на образовательном сайте Университета;
- сопровождения электронного обучения;
- организации и проведения консультаций в режиме «on-line» и «off-line»;
- организации обратной связи с обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- обеспечения методической помощи обучающимся через взаимодействие участников учебного процесса с использованием всех доступных современных телекоммуникационных средств, одобренных локальными нормативными актами;
- организации самостоятельной работы обучающихся путем обеспечения удаленного доступа к образовательным ресурсам (ЭБС, материалам, размещенным на образовательном сайте);
- контроля достижения запланированных результатов обучения по дисциплине обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- идентификации личности обучающегося.

Реализация программы в электронной форме начинается с проведения организационной встречи с обучающимися посредством видеоконференции (вебинара).

При этом преподаватель информирует обучающихся о технических требованиях к оборудованию и каналам связи, осуществляет предварительную проверку связи с обучающимися, создание и настройку вебинара. Преподаватель также сверяет предварительный список обучающихся с фактически присутствующими, информирует их о режиме занятий, особенностях образовательного процесса, правилах внутреннего распорядка, графике учебного процесса.

После проведения установочного вебинара учебный процесс может быть реализован асинхронно (обучающийся осваивает учебный материал в любое удобное для него время и общается с преподавателем с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени) или синхронно (проведение учебных мероприятий и общение обучающегося с преподавателем в режиме реального времени).

Преподаватель самостоятельно определяет порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся, в том числе в форме индивидуальных консультаций, оказываемых дистанционно с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.

При дистанционном обучении важным аспектом является общение между участниками учебного процесса, обязательные консультации преподавателя. При этом общение между обучающимися и преподавателем происходит удаленно, посредством средств телекоммуникаций.

В содержание консультаций входят:

- разъяснение обучающимся общей технологии применения элементов ЭО и ДОТ, приемов и способов работы с предоставленными им учебно-методическими материалами, принципов самоорганизации учебного процесса;
- советы и рекомендации по изучению программы дисциплины и подготовке к промежуточной аттестации;
- анализ поступивших вопросов, ответы на вопросы обучающихся;

– разработка отдельных рекомендаций по изучению частей (разделов, тем) дисциплины, по подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Также осуществляются индивидуальные консультации обучающихся в ходе выполнения ими письменных работ.

Обязательным компонентом системы дистанционного обучения по дисциплине является электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК), который включает электронные аналоги печатных учебных изданий (учебников), самостоятельные электронные учебные издания (учебники), дидактические материалы для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации, аудио- и видеоматериалы, другие специализированные компоненты (текстовые, звуковые, мультимедийные). ЭУМК обеспечивает в соответствии с программой организацию обучения, самостоятельной работы обучающихся, тренинги путем предоставления обучающимся необходимых учебных материалов, специально разработанных для реализации электронного обучения, контроль знаний. ЭУМК размещается в электронно-библиотечных системах и на образовательном сайте Университета.

#### Используемые виды учебной работы по дисциплине при применении ЭО и ДОТ:

№ п/п	Виды занятий/работ	Виды учебной работы обучающихся	
		Контактная работа (on-line и off-line)	Самостоятельная работа
1	Лекции	- веб-лекции (вебинары) - видеолекции - лекции-презентации	- работа с архивами проведенных занятий - работа с опорными конспектами лекций - выполнение контрольных заданий
2	Практические, семинарские занятия	- видеоконференции - вебинары - семинары в чате - видеодоклады - семинары-форумы - веб-тренинги - видеозащита работ	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - работа по планам занятий - самостоятельное выполнение заданий и отправка их на проверку преподавателю
3	Консультации (групповые и индивидуальные)	- видеоконсультации - веб-консультации - консультации в чате	- консультации-форумы (или консультации в чате) - консультации посредством образовательного сайта
4	Контрольные, проверочные, самостоятельные работы.	- видеозащиты выполненных работ (групповые и индивидуальные) - тестирование	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - выполнение контрольных / проверочных / самостоятельных работ

При реализации программы или ее частей с применением электронного обучения и дистанционных технологий кафедра ведет учет и хранение результатов освоения обучающимися дисциплины на бумажном носителе и (или) в электронно-цифровой форме (на образовательном сайте, в системе INDIGO).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине с применением ЭО и ДОТ осуществляется посредством собеседования (on-line), компьютерного тестирования или выполнения письменных работ (on-line или off-line).

## **Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесобразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является зачет. На зачете обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

## **Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)**

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критерий оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

## **Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

### **8.1. Выбор методов обучения**

Выбор методов обучения осуществляется, исходя из их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями



восприятия учебной информации обучающихся-инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в группе.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

## **8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья**

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Учебно-методические материалы, в том числе для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<i><b>Категории обучающихся</b></i>	<i><b>Формы</b></i>
С нарушением слуха	- в печатной форме - в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С ограничением двигательных функций	- в печатной форме - в форме электронного документа - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся созданы оценочные средства, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Форма проведения текущего контроля и промежуточной аттестации для обучающихся -инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на этапе промежуточной аттестации.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i><b>Категории обучающихся</b></i>	<i><b>Виды оценочных средств</b></i>	<i><b>Формы контроля и оценки результатов обучения</b></i>
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка

С нарушением зрения	Собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С ограничением двигательных функций	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

#### **8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

##### **1) для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению:**

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию Университета;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- наличие альтернативной версии официального сайта Университета в сети «Интернет» для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими;
- размещение аудиторных занятий преимущественно в аудиториях, расположенных на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая выполняется крупным рельефно-контрастным шрифтом на белом или желтом фоне и дублируется шрифтом Брайля;
- предоставление доступа к учебно-методическим материалам, выполненным в альтернативных форматах печатных материалов или аудиофайлов;
- наличие электронных луп, видеоувеличителей, программ невидимого доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями зрения формах;
- предоставление возможности прохождения промежуточной аттестации с применением специальных средств.

##### **2) для инвалидов и лиц с ОВЗ по слуху:**

- присутствие сурдопереводчика (при необходимости), оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров);
- наличие звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств, компьютерной техники, аудиотехники (акустические усилители и колонки), видеотехники (мультимедийный проектор, телевизор), электронная доска, документ-камера, мультимедийная система, видеоматериалы.

##### **3) для инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих ограничения двигательных функций:**

- обеспечение доступа обучающегося, имеющего нарушения опорно-двигательного аппарата, в здание Университета;
- организация проведения аудиторных занятий в аудиториях, расположенных только на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая располагается на уровне, удобном для восприятия такого обучающегося;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- наличие компьютерной техники, адаптированной для инвалидов со специальным программным обеспечением, альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата формах;

##### **4) для инвалидов и лиц с ОВЗ с другими нарушениями или со сложными дефектами - определяется индивидуально, с учетом медицинских показаний и ИПРА.**

**Приложение А к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)  
«Менеджмент»**

**Направление подготовки 38.03.07 Товароведение  
Направленность (профиль) ОПОП – «Товароведение и экспертиза товаров»**

Форма обучения очно-заочная

**Раздел 1. Теория и практика менеджмента**

**Тема 1.1. Эволюция теории менеджмента**

**Цель:** формирование у студентов целостного представления об эволюции управления.

**Задачи:**

- рассмотреть место дисциплины в структуре образовательной программы;
- изучить основные этапы развития менеджмента;
- сформировать понятие и сущность менеджмента как науки и искусства управления.

**Обучающийся должен знать:** основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Обучающийся должен уметь:** использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров

**Обучающийся должен владеть:** методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:**

1. Понятие, сущность и содержание менеджмента. 2. В чём состоит основной вклад Древнего Египта в развитие теории и практики управления? 3. В чём состоит специфика управленческой практики в странах Древнего Востока? 4. В чём заключается специфика древнекитайской управленческой мысли? 5. В чём сходство и различие управленческих идей античных мыслителей? 6. Как изменения в хозяйственной практике Древнего Рима отразились на трактовке управленческих вопросов?

**2. Практическая подготовка.**

*Разбор конкретных ситуаций*

**Ситуация 1.**

Экономический подъем Шумера в III тысячелетии до н. э. был обусловлен развитием земледельческого хозяйства на базе ирригации и более широким, чем прежде, использованием металла. Хозяйство Нижней Месопотамии (будущего Шумера) разделялось на два сектора: большесемейные общинные хозяйства и крупные хозяйства, которыми владели храмы и верхушка должностных лиц нарождающегося государства; эти хозяйства в течение первых столетий письменной истории постепенно вышли из ведения общинных органов самоуправления.

**Вопросы:**

1. Объясните причину зарождения управленческой функции контроля и учета.
2. Определите необходимость первых коммерческих операций в Древнем Шумере.
3. Выделите наиболее интересные управленческие аспекты в месопотамской цивилизации.

## **Ситуация 2.**

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли египтяне. В обществе, где главной целью был порядок, где были высочайшая централизация и тотальный контроль, высокая степень регламентации общественной жизни, существовал управленческий аппарат.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует выделить многочисленный слой профессиональных менеджеров – писцов, которые от имени фараона тщательно следили за движением материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета государства, периодически производили переписи населения, перераспределяли простых людей по профессиям.

### **Вопросы:**

1. Приведите примеры, чем древнее египетское общество обогатило теорию управления?
2. Назовите должности государственного управленческого аппарата Древнего Египта.

## **Ситуация 3.**

Китайскую цивилизацию и ее систему управления характеризует исключительный прагматизм. Китайская философия родилась в середине первого тысячелетия до нашей эры; в ней сформировались такие философские школы, как легизм, модизм, даосизм, конфуцианство. Философы в качестве советников правителей участвовали в практическом, экспериментальном поиске наилучших систем управления.

Древние мыслители Китая предложили множественный подход к решению проблемы. Широкая дискуссия по проблемам управления обществом, которая велась в Китае на протяжении ряда веков, весьма сильно повлияла на современное китайское общество, а также на его реформирование в различные периоды вплоть до сегодняшнего дня.

### **Вопрос:**

Определите вклад древнекитайской цивилизации в развитие и становление управления?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Почему в период Средневековья наблюдался застой в теории управления? 2. Какое влияние на развитие управленческой мысли оказали труды Н. Макиавелли? 3. Почему Н. Макиавелли часто называют основоположником западного менеджмента? 4. В чём состоят особенности концепции разделения труда А. Смита? Какое влияние она оказала на развитие управленческой мысли? 5. Какие преимущества в совершенствовании системы разделения труда видел Ч. Бэббидж? 6. Назовите основные направления управленческой реформы Р. Оуэна. 7. Почему Р. Оуэн считается родоначальником менеджмента по управлению персоналом?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Первыми осознали необходимость планирования, организации и контроля:**

1. Шумеры\*
2. Египтяне
3. Вавилоняне
4. Древние Греки

#### **2. Первым сформулировал принцип специализации:**

1. Хаммурапи\*
2. Рамсес
3. Платон
4. Конфуций

#### **3. Крупнейший управленческий документ в Древней Индии:**

1. Законы Ману

2. Веды
3. Артхашастра\*
4. Дхарма

**4. Мыслитель, заложивший основу системы теоретического управления в Древнем Китае:**

1. Лао-Дзы
2. Мо Ди
3. Чжоу Гуна
4. Конфуций\*

**5. Назовите род деятельности, который считался непрестижным для свободного римлянина:**

1. Земледелие\*
2. Военная служба
3. Государственная деятельность
4. Художественное творчество

**Рекомендуемая литература:**

*Основная:*

1. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2018.- 333 с.
2. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 5-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 372 с.

*Дополнительная:*

1. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

**Тема 1.2: Построение организационной структуры и структуры управления**

**Цель:** управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, эффективность его работы на основе совершенствования организационного устройства предприятия.

**Задачи:**

- формирование подразделений организационной структуры;
- централизация и децентрализация построения системы управления;
- выявление факторов, влияющих на построение организационных структур;
- проектирование организации как поиск рационального сочетания внутренних организационных составляющих, что обеспечивает эффективное управление организацией.

**Обучающийся должен знать:** основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Обучающийся должен уметь:** использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров

**Обучающийся должен владеть:** методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:**

- 1) Что понимается под организацией? Почему термин “организация” в менеджменте считается многогранным? 2) Из каких процессов состоит жизнедеятельность организации? 3) Перечислите основные стадии жизненного цикла организации. 4) Каковы причины организационной деятельности? 5) Какие уровни управления выделяют в организации? 6) Каждый уровень управления

предполагает выполнение одинаковых функций. Каких? 7) Какой из уровней управления является самым малочисленным (3-7%)? 8) В чем особенности функционального разделения труда? 9) В чем назначение горизонтального разделения труда? 10) Какую роль играет в организации вертикальное разделение труда? 11) Какие характеристики управляемого объекта охватывает структурное разделение труда? 12) Обоснуйте сущность организаций: формальная, неформальная, коммерческая, некоммерческая.

## **2. Практическая подготовка.**

### **Ситуация 1.**

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в-итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

### **Вопрос:**

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?
2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера.

### **Ситуация 2.**

Большинство отечественных компаний имеют функциональную структуру, то есть весь «джентльменский набор» департаментов: производства, маркетинга, финансов, персонала. Признанные плюсы такой организации – специализация подразделений, ведущая к повышению эффективности, уменьшение дублирования функций, а также «наглядность» структуры, что упрощает управление.

Но каждая такая система стремится к вырождению в набор функциональных вертикалей, являющихся «вещью в себе»: у них, отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями, усложняется обмен информацией и процесс принятия решений, департаменты теряют видение общей цели предприятия.

Соответственно, компания утрачивает мобильность. Рынок же требует оперативной реакции на изменения. Так в компаниях возникают элементы проектного управления, основа которого – группы, объединяющие сотрудников подразделений на время выполнения определенной задачи. Когда таких проектов немного, их можно контролировать без серьезной перестройки организационной структуры.

Однако если таких проектов становится 30–40, то штат контролирующих рискует превысить число реально работающих. Выходом из ситуации становится матричная структура.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В каких отраслях наиболее распространены матричные организационные структуры?
2. В чем состоят основные трудности при внедрении матричных оргструктур?
3. Какие пути преодоления недостатков матричной оргструктуры выработаны современными руководителями?

### **Ситуация 3.**

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

#### **Вопросы:**

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте понятие организации как функции управления. 2. Что означает слово «система»? 3. Что может дать системное представление о незнакомом объекте? 4. Что такое функциональное описание объекта? 5. Назовите основное содержание информационного описания. 6. Что можно сказать о системе, в которой процессы превысили пределы допустимых значений? 7. Какая информация особенно ценна для системы? 8. Назовите основные понятия системного подхода. 9. Перечислите принципы системного подхода. 10. Что понимается под системным подходом? 11. Назовите процедуры системного подхода. 12. Чем вызвана необходимость применения системного подхода в управлении? 13. Где впервые был широко использован системный подход в XX в.? 14. Что снижает степень применения системного подхода в организациях? 15. Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией? 16. Назовите этапы процесса достижения целей организации.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Основные недостатки дивизиональных структур:**

1. отсутствие творческих решений
2. низкий уровень мотивации сотрудников
3. увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов
4. опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы (в бизнесе)\*

#### **2. Какие основные преимущества матричных структур:**

1. возможность быстрого освоения новых изделий\*
2. эффект двойного подчинения
3. возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня
4. сбалансированный кадровый состав организации

**3. Процесс деления организации на блоки, которые могут называться отдельными отделами, отделениями или секторами, называется:**

1. анализом организации
2. департаментализацией\*
3. проектированием
4. интегрированием

**4. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:**

1. да\*
2. нет
3. желательно
4. не обязательно

**5. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:**

1. предприятий большой размерности
2. предприятий средней размерности
3. предприятий со сложной технологией производства
4. небольших предприятий\*

**Рекомендуемая литература:**

*Основная:*

1. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2018.- 333 с.
2. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 5-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 372 с.

*Дополнительная:*

1. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

## **Раздел 2. Функции менеджмента**

### **Тема 2.1. Функции менеджмента**

**Цель:** исследование основ планирования в менеджменте как основополагающей функции управления.

**Задачи:**

- приобретение навыков в планировании деятельности организации и подразделений;
- изучить особенности организации управленческой деятельности;
- создание системы мотивации труда;
- обосновать организацию контроля за деятельностью подчиненных.

**Обучающийся должен знать:** основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Обучающийся должен уметь:** использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров

**Обучающийся должен владеть:** методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.



## **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

### **1. Ответить на вопросы по теме занятия:**

1. В чем суть планирования? Из чего состоит процесс планирования? 2. Какие бывают планы? Перечислите основные критерии классификации. 3. Перечислите основные виды целевых установок в организации. Как они связаны между собой? 4. Что такое миссия? Зачем она нужна? 5. Что представляет собой организация как функция управления? 6. Из чего состоит процесс организации. 7. На каких принципах строится осуществление функции организации? 8. Каковы пути повышения эффективности делегирования полномочий в организации? 9. Что относится к приоритетам мотивации, а что – к приоритетам мотивирования? 10. Что включает в себя понятие «опора мотивации»? 11. Что можно отнести к результатам мотивации? 12. Какие потребности и в какой последовательности отражены в модели А. Маслоу? 13. Что такое контроль? 14. Какое место контроль занимает в деятельности менеджера? 15. Каким образом контроль в деятельности менеджера выполняет функцию обратной связи?

### **2. Практическая подготовка.**

#### **Ситуация 1.**

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода полупроводниковых приборов, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад переходного периода привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие – к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

**Задание.** Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

#### **Ситуация 2.**

На лакокрасочный завод поступил крупный заказ на производство эмали для покраски полов. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Разработан план, который предусматривает включение в процесс выполнения заказа цехов, обычно не участвующих в производстве эмали. Возникла необходимость в специальной организации работы по выполнению принятого руководством завода плана.

Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Как, по вашему мнению, должна быть организована работа по выполнению поступившего заказа?

**Задание.** Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

#### **Ситуация 3.**

Департамент администрации города провел подрядные торги на закупку продукции для нужд города.

Победителем подрядных торгов оказалась фирма, предложившая по самым низким ценам продукцию, соответствующую предъявляемым требованиям по качеству.

Однако, когда продукция была поставлена городу, оказалось, что ее качество не соответствует предъявляемым требованиям.

Проанализируйте положение с поставками продукции городу, сложившееся после проведения администрацией города подрядных торгов. Какие действия организатора подрядных торгов могли бы исключить возникновение подобной ситуации.

**Задание.** Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

### **Вопросы для обсуждения:**

## **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Как определить направление развития компании? 2. Как планирование позволяет предусмотреть изменения во внешней и внутренней среде организации? 3. Как планирование позволяет рационально использовать все виды ресурсов? 4. Какие этапы включает планирование как процесс? 5. Как можно классифицировать планы по длительности планового периода. 6. Каковы отношения между полномочиями и ответственностью? 7. В чем заключается их существенное отличие? 8. Перечислите ключевые этапы делегирования полномочий. В чем заключаются их особенности и что определяет их важность? 9. Как формируется модель мотивации поведения через потребности? 10. Как можно определить потребности человека? 11. Чем определяется степень удовлетворения при достижении цели? 12. Назовите области использования предварительного контроля. 13. Какие особенности существуют при реализации текущего контроля? 14. Дайте понятие заключительного контроля. 15. Какие способы позволяют увеличить эффективность контроля?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Планирование — это целенаправленная деятельность хозяйствующих субъектов, которое предполагает определение:**

1. оптимального направления реализации перспективных целей предприятия и их ресурсного обеспечения на основе информации про организационную среду предприятия
2. будущих целей и направлений деятельности предприятия, возможных средств их реализации и ресурсного обеспечения на основе информации об организационной среде предприятия
3. целей предприятия на определенную перспективу, оптимальных способов их реализации и ресурсного обеспечения на основе информации об организационной среде предприятия \*
4. оптимизации процесса мотивации работников предприятия.

**2. Реализацию годовых планов обеспечивает следующий вид плана:**

1. стратегический
2. оперативно—календарный \*
3. бизнес-план
4. годовой

**3. Для того, чтобы достичь стабильности в продажах, разработку нового товара следует начинать еще до того момента, когда предыдущий вступает в стадию:**

1. роста;
2. зрелости; \*
3. спада;
4. старения.

**4. Объемом конкретного вида товаров (услуг), который может быть приобретен определенной группой покупателей на определенном рынке в определенный период времени определяется:**

1. рыночное предложение
2. маркетинговая политика
3. рыночный спрос \*
4. уровень квалификации маркетингового отдела

**5. Расчет затрат на производство единицы продукции в плановом периоде — это:**

1. отчет о расходах за текущий период;
2. производственная калькуляция

3. плановая калькуляция +
4. план расходов

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная:*

1. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2018.- 333 с.
2. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 5-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 372 с.

#### *Дополнительная:*

1. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

## **Тема 2.2. Жесткие переговоры**

**Цель:** исследовать коммуникативное пространство организации.

### **Задачи:**

- исследовать точки контакта предприятия;
- изучить искусство позитивных переговоров;
- дать характеристику видам манипулирования.

**Обучающийся должен знать:** основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Обучающийся должен уметь:** использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров

**Обучающийся должен владеть:** методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

#### **1. Ответить на вопросы по теме занятия:**

1) Назовите средства для коммуникации с составляющими своего внешнего окружения. 2) Перечислите основные виды коммуникаций в организации. 3) Какие компоненты выделяют в прямом межличностном обмене? 4) Назовите основные рекомендации по совершенствованию искусства управления. 5) Какие существуют барьеры на пути организационных коммуникаций? 6) Назовите мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций.

#### **2. Практическая подготовка.**

##### **Ситуация 1.**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов», – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

##### **Вопросы:**

1. Каков характер задания поступил к программисту?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?

### 3. Как должен был поступить инженер-программист?

#### **Ситуация 2**

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании.

По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

#### **Вопросы:**

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

#### **Ситуация 3.**

В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В советское время ДИ были обязательными для каждого предприятия, но сейчас закон их не требует. Тем не менее, как свидетельствуют результаты опроса, проведенного Всероссийским кадровым конгрессом (ВКК) среди более чем 200 компаний, ДИ активно используют почти 90% респондентов. И в большинстве случаев это не пустая формальность. «Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые договоры, вести трудовые книжки. Но разработка должностных инструкций является исключительно ее инициативой, – говорит генеральный директор консалтинговой фирмы "Аксима-консалт" Елена Скриптунова. – Это инструмент регулярного менеджмента, и в том, что компании добровольно их разрабатывают, я вижу положительный момент. Они хотят повысить эффективность бизнеса и понимают, что пришло время документов, нужно регламентировать и формализовать свою деятельность».

Конечно, все то, что описано в должностной инструкции, можно объяснить сотруднику и на словах. Но, во-первых, держать все в памяти сложно, тем более что некоторые обязанности выполняются не каждый день. Во-вторых, ДИ полезны для введения новичков в курс дела. Кроме того, ДИ могут потребоваться, если уволенный сотрудник подаст на компанию в суд. С их помощью фирма сможет доказать, что бывший работник, например, не выполнял то, что от него требовалось.

Как объясняет партнер консалтинговой компании «Прогрессивные технологии управления» (ПроТеУ) Алексей Кунгуров, «должностные инструкции – это в первую очередь инструмент для повышения управляемости компании». По его словам, потребность в ДИ возникает тогда, когда нужно разделить функции между сотрудниками. «В небольшой фирме люди работают на общий результат, и их полномочия никак не разграничиваются – все занимаются всем, и у руководства не возникает проблем с контролем за подчиненными. В этом случае ДИ не нужны, лучше описать последовательность бизнес-процессов, – говорит Алексей Кунгуров. – Но, когда бизнес растет, людей становится больше, возникает потребность в специализации работников. Тогда приходится жестко распределять обязанности между несколькими сотрудниками, а само распределение имеет смысл отразить в должностной инструкции». Но при всех плюсах инструкции не могут служить универсальным управленческим инструментом для всех компаний. Так, директор по персоналу крупного ИТ-холдинга сказал СФ: «На составление ДИ тратится много сил и времени, но быстрой отдачи они не дают, поэтому писать их просто так бессмысленно. Должностные инструкции нужны далеко не всем организациям. Например, на этапе становления компании излишняя бюрократизация ограничивает инициативу людей. Если ситуация требует, чтобы сотрудник просто встал и поехал куда нужно, то он должен ехать, а не апеллировать к должностной инструкции: "Это не входит в мои

обязанности"». По мнению специалистов, ДИ плохо приживаются в компаниях творческого типа, в которых сотрудники имеют большую свободу действий. Если жестко регламентировать их работу, они, как правило, уходят. Например, в том же ИТ-холдинге должностные инструкции есть у большинства сотрудников, однако для программистов, разрабатывающих новые продукты, сделано исключение. Наконец, вряд ли ДИ нужны компании, работающей по проектному принципу. На проект отводится ограниченное время, а работа сотрудников здесь регламентируется по другим правилам.

Вопросы:

1. Для чего составляется должностная инструкция?
2. Как может быть использована в целях контроля
3. На каком этапе развития организации возникает необходимость в составлении должностной инструкции
4. Почему некоторые предприятия воздерживаются в составлении должностной инструкции?
5. Кто составляет должностную инструкцию?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Почему система управления должна поддерживать коммуникацию? 2. Попробуйте описать наиболее эффективный коммуникационный стиль при контактах с покупателями? 3. Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения? 4. Возможно ли выявить неформальную коммуникацию и управлять ею?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Прямой межличностный обмен информацией включает компоненты:**

1. семантические значения\*
2. фирменное название
3. оперативно-распорядительное воздействие
4. компьютерные сети

#### **2. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме ...**

1. жестов
2. слов\*
3. обмена взглядами
4. интонации голоса

#### **3. Необходимую информацию для принятия решения нужно рационально собирать пока ...**

1. позволяет финансовое обеспечение
2. ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты\*
3. позволяет временной ресурс решения проблемы
4. ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений

#### **4. Импульсивные решения — это результаты ...**

1. генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки\*
2. знания и осмысления опыта прошлого
3. осторожного поиска
4. интуитивного поиска

#### **5. Коммуникационный процесс – это обмен ... между двумя или более людьми.**

1. взглядами
2. документацией
3. семантическими значениями
4. информацией\*

**Рекомендуемая литература:**

*Основная:*

1. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2018.- 333 с.
2. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 5-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 372 с.

*Дополнительная:*

1. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

### **Тема 2.3. Организация проведения совещания**

**Цель:** описание ожидаемого результата, нужного типа решения. Чем более точно сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить требуемый итог.

**Задачи:**

- выявить мнение персонала о планируемых и произошедших событиях;
- обменяться информацией, необходимой в работе;
- обсудить и проанализировать трудные ситуации и проблемы;
- обменяться опытом, интересными наработками;
- принять решения по комплексным вопросам;
- скоординировать действия; распределить задачи с учетом мнения исполнителей;
- провести мониторинг ситуации, проконтролировать выполнение поручений;
- развить деловые качества участников (например, отработать навык презентации или ведения дискуссии);
- повысить уровень мотивации (за счет включения персонала в процесс принятия решений; за счет возможности объяснить те или иные решения);
- повысить сплоченность коллектива.

**Обучающийся должен знать:** основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Обучающийся должен уметь:** использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров

**Обучающийся должен владеть:** методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

#### **1. Ответить на вопросы по теме занятия:**

1. Особенности принятия коллегиальных решений. 2. Цель проведения совещания. 3. Выбор организатора совещания. 4. Состав и опрос участников совещания. 5. Время проведения совещания. 6. Механизм оценки управленческого решения. 7. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решения. 8. Дайте понятия коллективного лица, принимающего решение? 9. Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения? 10. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

#### **2. Практическая подготовка.**

##### **Ситуация 1.**

В теории управления организацией изучается процесс функционирования малых групп, представляющих собой немногочисленную по составу общность, члены которой объединены совместной социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

Каждая группа в организации отличается совокупностью присущих только ей характеристик, среди которых выделяют: размер и композицию группы; статусно-ролевое расположение членов

группы; каналы коммуникаций; групповые нормы; уровень сплоченности и конформизма; социально-психологический климат.

К основным факторам повышения эффективности деятельности групп относятся: наличие сильного лидера; оптимальный размер группы; рациональная социальная структура; четкая формулировка целей группы и ее членов; уровень конформизма; благоприятный социально-психологический климат. Для того чтобы иметь возможность влиять на подчиненных, руководителю необходимо обладать властью.

Основные формы власти – это закон, компетенция, принуждение, вознаграждение, референтность, информация и ресурсы. Кроме того, руководитель может оказывать влияние через убеждение и вовлечение сотрудников в процесс принятия решения.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие виды формальных групп могут функционировать в организации?
2. Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп?
3. Сформулируйте различия между группой и командой?
4. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
5. Какие личные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?
6. Как соотносятся между собой власть и влияние?

#### **Ситуация 2.**

Перед новой командой управленцев стояла задача вывода предприятия из того критического положения, в котором оно оказалось в значительной степени в результате неэффективной работы прежней системы управления.

Снижение объемов производства и реализации продукции, выпускаемой предприятием, и как следствие доходов, получаемых предприятием, потребовало безотлагательного принятия мер по изменению установившихся отрицательных тенденций в деятельности предприятия.

Поскольку в основе тяжёлого положения, сложившегося на предприятии, оказались не эффективные экономические решения, перед реорганизованными финансово-экономическими службами возникла задача выработки предложений по повышению эффективности экономической деятельности предприятия.

В сжатые сроки на предприятие должна быть проведена оценка экономической эффективности основных направлений его деятельности и определены виды выпускаемой продукции, которые способны внести существенный вклад в получение предприятием прибыли.

Возможные действия заместителя директора по экономическим вопросам:

1. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с прежними руководителями финансово-экономических служб предприятия.
2. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры, производимой предприятием продукции с трудовым коллективом.
3. Подготовка маркетинговыми службами предприятия анализа спроса на основные виды производимой предприятием продукции.
4. Проведение новыми финансово-экономическими службами предприятия анализа экономической эффективности видов производимых предприятием строительных материалов.

Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

#### **Ситуация 3.**

Принятие управленческого решения с учетом человеческого фактора

Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом

коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц, Вера Ивановна, демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Вера Ивановна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

**Вопросы:**

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай?
2. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решения? 2. Дайте понятия коллективного лица, принимающего решение. 3. Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения? 4. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений? 5. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации. 6. Как, по Вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи? 7. Как бы Вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры? 8. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Процесс принятия решений начинается с ...**

1. формулировки миссии предприятия
2. постановки управленческих целей
3. выявления проблемы\*
4. определения лица, ответственного за принятие решения.

**2. В основе рационального решения лежат ...**

1. интуиция
2. прежний эмпирический опыт
3. объективный анализ условий\*
4. эвристический подход

**3. К типовым (стандартным) решениям можно отнести ...**

1. материально-техническое снабжение\*
2. программное развитие научно-технического прогресса
3. комплексное социально-экономическое развитие
4. стратегия развития предприятия

**4. В чем преимущество детерминированного решения?**

1. известен результат каждой из альтернатив\*
2. решение основано на расчетных методах
3. решения отличаются новизной и оригинальностью
4. использован прошлый опыт

**5. Отношение полученного результата от принятого управленческого решения к затратам на ее реализацию называются ...**



1. целесообразностью
2. результативностью
3. эффективностью\*
4. полезностью

**Рекомендуемая литература:**

*Основная:*

1. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2018.- 333 с.
2. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 5-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 372 с.

*Дополнительная:*

1. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Кировский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**Кафедра менеджмента и товароведения**

**Приложение Б к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине (модулю)**

**«Менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.07 Товароведение  
Направленность (профиль) ОПОП – Товароведение и экспертиза товаров  
Форма обучения очно-заочная

**1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
<i>ОПК-4 Способен предлагать обоснованные организационно-управленческие решения в сферах управления качеством и ассортиментом товаров, товарного менеджмента и экспертизы</i>						
<i>ИК ОПК-4.1 Обосновывает организационно-управленческие решения по управлению ассортиментом товаров</i>						
Знать	Не знает основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Не в полном объеме знает основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Использует основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров, допускает незначительные ошибки	Знает основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование
Уметь	Не умеет использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Частично освоено умение использовать основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Правильно использует основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров, допуст	Самостоятельно использует основные положения и методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование

			кает незначительные ошибки			
Владеть	Не владеет методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Не полностью владеет методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Способен использовать методы обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	Владеет методами обоснования организационно-управленческих решений по управлению ассортиментом товаров	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование
<i>ИК ОПК-4.3 Предлагает обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности</i>						
Знать	Не знает основные обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Не в полном объеме знает основные обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Знает основные обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности, допускает незначительные ошибки	Знает основные обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование
Уметь	Не умеет использовать обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Частично освоено умение использовать обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Правильно использует обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Самостоятельно использует обоснованные организационно-управленческие решения по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование
Владеть	Не владеет методами обоснования организационно-управленческих решений по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Не полностью владеет методами обоснования организационно-управленческих решений по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Способен использовать методы обоснования организационно-управленческих решений по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	Владеет методами обоснования организационно-управленческих решений по разработке, организации и внедрению систем качества во всех сферах профессиональной деятельности	собеседование, ситуационные задачи	тестирование, собеседование

## 2. Типовые контрольные задания и иные материалы

### 2.1. Примерный комплект типовых заданий для оценки сформированности компетенций, критерии оценки

<i>Код компетенции</i>	<i>Комплект заданий для оценки сформированности компетенций</i>
<b>ОПК-4</b>	<p><b>Примерные вопросы к зачету</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Менеджмент как область профессиональной деятельности и научная дисциплина.</li><li>2. Основные задачи менеджмента.</li><li>3. Сущность и значение менеджмента в условиях рыночной экономики.</li><li>4. Природа управления и исторические тенденции его развития.</li><li>5. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.</li><li>6. Этапы и школы в истории менеджмента.</li><li>7. Понятие организации.</li><li>8. Признаки организации.</li><li>9. Формальные и неформальные организации.</li><li>10. Цели организации.</li><li>11. Общие характеристики организации.</li><li>12. Уровни управления.</li><li>13. Внешняя и внутренняя среда организации.</li><li>14. Сущность и объективная необходимость планирования.</li><li>15. Виды, задачи и особенности планирования.</li><li>16. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана.</li><li>17. Бизнес-план.</li><li>18. Смысловые значения термина «организация».</li><li>19. Характеристика основных структур управления.</li><li>20. Виды организаций. Современная типология организаций.</li><li>21. Модель мотивации поведения через потребности.</li><li>22. Содержательные теории мотивации.</li><li>23. Процессуальные теории мотивации.</li><li>24. Виды контроля.</li><li>25. Процесс контроля.</li><li>26. Характеристики эффективного контроля.</li><li>27. Поведенческие аспекты контроля.</li><li>28. Коммуникации и эффективность управления.</li><li>29. Межличностные коммуникации.</li><li>30. Организационные коммуникации.</li><li>31. Совершенствование коммуникаций в организации.</li><li>32. Понятие и природа управленческого решения.</li><li>33. Классификация решений.</li><li>34. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.</li><li>35. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.</li></ol> <p><b>Примерные вопросы к собеседованию текущего контроля</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Понятие, сущность и содержание менеджмента.</li><li>2. В чём состоит основной вклад Древнего Египта в развитие теории и практики управления?</li><li>3. В чём состоит специфика управленческой практики в странах Древнего Востока?</li><li>4. В чём заключается специфика древнекитайской управленческой мысли?</li></ol>

5. В чём сходство и различие управленческих идей античных мыслителей?
6. Как изменения в хозяйственной практике Древнего Рима отразились на трактовке управленческих вопросов?
7. Почему в период Средневековья наблюдался застой в теории управления?
8. Какое влияние на развитие управленческой мысли оказали труды Н. Макиавелли?
9. Почему Н. Макиавелли часто называют основоположником западного менеджмента?
10. В чём состоят особенности концепции разделения труда А. Смита? Какое влияние она оказала на развитие управленческой мысли?
11. Какие преимущества в совершенствовании системы разделения труда видел Ч. Бэббидж?
12. Назовите основные направления управленческой реформы Р. Оуэна.
13. Почему Р. Оуэн считается родоначальником менеджмента по управлению персоналом?
14. Что понимается под организацией? Почему термин “организация” в менеджменте считается многогранным?
15. Из каких процессов состоит жизнедеятельность организации?
16. Перечислите основные стадии жизненного цикла организации.
17. Каковы причины организационной деятельности?
18. Какие уровни управления выделяют в организации?
19. Каждый уровень управления предполагает выполнение одинаковых функций. Каких?
20. Какой из уровней управления является самым малочисленным (3-7%)?
21. В чем особенности функционального разделения труда?
22. В чем назначение горизонтального разделения труда?
23. Какую роль играет в организации вертикальное разделение труда?
24. Какие характеристики управляемого объекта охватывает структурное разделение труда?
25. Обоснуйте сущность организаций: формальная, неформальная, коммерческая, некоммерческая.
26. Дайте понятие организации как функции управления.
27. Что означает слово «система»?
28. Что может дать системное представление о незнакомом объекте?
29. Что такое функциональное описание объекта?
30. Назовите основное содержание информационного описания.
31. Что можно сказать о системе, в которой процессы превысили пределы допустимых значений?
32. Какая информация особенно ценна для системы?
33. Назовите основные понятия системного подхода.
34. Перечислите принципы системного подхода.
35. Что понимается под системным подходом?
36. Назовите процедуры системного подхода.
37. Чем вызвана необходимость применения системного подхода в управлении?
38. Где впервые был широко использован системный подход в XX в.?
39. Что снижает степень применения системного подхода в организациях?
40. Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией?
41. Назовите этапы процесса достижения целей организации.
42. В чем суть планирования?
43. Из чего состоит процесс планирования?
44. Какие бывают планы? Перечислите основные критерии классификации.
45. Перечислите основные виды целевых установок в организации. Как они связаны между собой?

46. Что такое миссия? Зачем она нужна?
47. Что представляет собой организация как функция управления?
48. Из чего состоит процесс организации.
49. На каких принципах строится осуществление функции организации?
50. Каковы пути повышения эффективности делегирования полномочий в организации?
51. Что относится к приоритетам мотивации, а что – к приоритетам мотивирования?
52. Что включает в себя понятие «опора мотивации»?
53. Что можно отнести к результатам мотивации?
54. Какие потребности и в какой последовательности отражены в модели А. Маслоу?
55. Что такое контроль? 14. Какое место контроль занимает в деятельности менеджера?
56. Каким образом контроль в деятельности менеджера выполняет функцию обратной связи?
57. Назовите области использования предварительного контроля.
58. Какие особенности существуют при реализации текущего контроля?
59. Дайте понятие заключительного контроля.
60. Какие способы позволяют увеличить эффективность контроля?
61. Назовите средства для коммуникации с составляющими своего внешнего окружения.
62. Перечислите основные виды коммуникаций в организации.
63. Какие компоненты выделяют в прямом межличностном обмене?
64. Назовите основные рекомендации по совершенствованию искусства управления.
65. Какие существуют барьеры на пути организационных коммуникаций?
66. Назовите мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций.
67. Почему система управления должна поддерживать коммуникацию?
68. Попробуйте описать наиболее эффективный коммуникационный стиль при контактах с покупателями?
69. Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения?
70. Возможно ли выявить неформальную коммуникацию и управлять ею?
71. Особенности принятия коллегиальных решений.
72. Цель проведения совещания.
73. Выбор организатора совещания. Состав и опрос участников совещания. Время проведения совещания. Механизм оценки управленческого решения.
74. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решения.
75. Дайте понятия коллективного лица, принимающего решение?
76. Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?
77. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?
78. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решения?
79. Дайте понятия коллективного лица, принимающего решение.
80. Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?
81. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

**Тестовые задания (разноуровневые) для промежуточной аттестации**

**1 уровень:**

**1. Закон единства анализа и синтеза в теории организации относится к числу:**

- 1) законов социальной организации;
- 2) законов диалектики;
- 3) законов второго уровня\*;
- 4) основополагающих законов.

**2. Синергетический эффект может быть:**

- 1) только положительным;
- 2) только отрицательным;
- 3) одновременно положительным и отрицательным;
- 4) либо положительным, либо отрицательным\*.

**3. Законы своеобразия, достижения эффективности, социальной гармонии, оптимальной нагрузки – это:**

- 1) законы организации как системы;
- 2) законы социальной организации\*;
- 3) законы организации как процесса;
- 4) универсальные законы организации.

**4. Законы теории организации – это:**

- 1) устойчивая связь явления и событий, присущая большому количеству организаций\*;
- 2) правила поведения, принятые в конкретной организации;
- 3) связь между входным воздействием и результатом его преобразования.

**5. В рамках какого закона реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией и корректировка ее организационной структуры?**

- 1) развития;
- 2) синергии;
- 3) единства анализа и синтеза\*;
- 4) композиции и пропорциональности.

**6. «Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет» - это формулировка закона:**

- 1) развития;
- 2) синергии;
- 3) композиции и пропорциональности;
- 4) информированности и упорядоченности\*.

**7. Какой закон является фундаментальным основанием для определения миссии и приоритетных направлений деятельности, разработки стратегии и тактики достижения целей организации, наращивания потенциала для удержания на рынке, пролонгации жизненного цикла?**

- 1) закон развития;
- 2) закон самосохранения\*;
- 3) закон синергии;
- 4) закон социальной гармонии.

**8. Какой закон выражает причинно-следственную связь между возможностью получения синергетического эффекта и временем функционирования организации?**

- 1) закон единства анализа и синтеза;
- 2) закон самосохранения;
- 3) закон развития\*;
- 4) закон рационализации.

**9. Использование каких процессов является обязательной составляющей любой процедуры принятия решения по управлению организацией?**

- 1) системного подхода;
- 2) анализа и синтеза\*;
- 3) информированности и упорядоченности;
- 4) композиции и пропорциональности.

**10. Руководствуясь каким законом, администрация должна стремиться не столько к заимствованию «правильных» управленческих процедур, сколько к постепенному формированию оригинальной структуры управления и выработке «своего» стиля управления?**

- 1) развития;
- 2) самосохранения;
- 3) своеобразия\*;
- 4) установки.

**2 уровень:**

**1. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:**

- 1) Преимущество функциональной структуры
- 2) Недостаток функциональной структуры
- 3) Преимущество дивизиональной структуры
- 4) Недостаток дивизиональной структуры
  - А) соответствие стратегических и тактических решений
  - Б) централизованный контроль за стратегическими решениями
  - В) различия в квалификации персонала однотипных подразделений
  - Г) ограничение для развития карьеры менеджера

**2. Соотнесите понятие и его содержание в менеджменте:**

- 1) Организационная структура
- 2) Матричная структура управления
- 3) Департаментизация
  - А) организация управления, сочетающая вертикальные, линейные и функциональные связи управления
  - Б) форма организации системы, которая отражает наиболее существенные связи между ее элементами, предполагает двойное подчинений структурных единиц
  - В) объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений

**3. Соотнесите формы организации предприятия и их содержание:**

- 1) Частное предприятие
- 2) Полное товарищество
- 3) Коммандитное товарищество
- 4) Акционерное общество



А) наряду с одним или несколькими участниками, отвечающими перед кредиторами всем своим имуществом, имеются участники, ответственность которых ограничивается их вкладами

Б) предприятия, имеющие в одном лице учредителя и руководителя

В) объединение, члены которого отвечают по обязательствам всем своим имуществом

Г) форма централизации капитала и вместе с тем основная организационная форма современных крупных предприятий

#### 4. Соотнести понятие и содержание закона...

1) Закон самосохранения

2) Закон развития

3) Закон синтеза

4) Закон композиции

А) каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал.

Б) каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла

В) объединение простых составляющих объекта в единое целое

Г) выражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера

#### 5. Соотнести стадии развития организации ...

1) Стадия роста

2) Стадия создания

3) Стадия зрелости

4) Стадия спада.

А) характеризуется значительным увеличением производства.

Б) период изучения рынка, спроса на производимую продукцию

В) сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке

Г) экономия всех видов ресурсов и сосредоточение деятельности компании на перспективных направлениях

#### 3 уровень:

1. В медицинском учреждении календарный фонд рабочего времени за год составил 912500 человеко-дня, табельный фонд – 667700 человеко-дня, максимально возможный фонд времени – 569700 человеко-дня. Фактически отработано в урочное время 521100 человеко-дня.

#### Вопросы:

**1. Определить коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени...**

1) 0,91\*

2) 0,78

3) 0,57

4) 0,34

**2. Определить коэффициент использования табельного фонда рабочего времени...**

1) 0,34

2) 0,78\*

3) 0,91

4) 0,57

**3. Определить коэффициент использования календарного фонда рабочего времени**

- 1) 0,34
- 2) 0,57\*
- 3) 0,78
- 4) 0,91

**Примерные ситуационные задачи**

**Ситуация №1**

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей и других сырьевых ресурсов необычно наблюдать за экспортом готовой продукции из России в Японию, в частности на ее автомобильный рынок.

Серийное производство автомобильных колесных дисков из алюминиевых сплавов на предприятии "Авиа технология", а также дисков из магнитных сплавов на магниевом заводе по современным технологиям.

Качество российской продукции превосходит зарубежные аналоги. Японские специалисты достаточно серьезно проверяли покупаемые изделия. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. Данные изделия реализовались ранее в других странах и соответственно Япония не первая страна, где увидели качество продукции российских предприятий. У российских предприятий имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, в частности используются на спортивных автомобилях.

**Вопросы:**

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на автомобильном рынке Японии?
2. Как российские менеджеры способствуют успешной реализации готовой продукции на мировой рынок и что делается для этого со стороны непосредственно предприятий производителей?
3. Почему производство отечественных автомобилей не может в полном объеме конкурировать с иностранными моделями?
4. Какие шаги нужно предпринять в сфере организации и управления в сфере автомобильного бизнеса, чтобы стать конкурентоспособными.

**Ситуация № 2**

Поступило предложение торговым организациям взять в аренду площади под офисы и магазины, во вновь построенном торговом центре. Торговый центр находится в центре города. Аренда дорогая, но проходимость довольно большая, за счет расположенных вокруг учебных заведений, банков, больницы, удобного подъезда, парковки.

**Вопросы:**

1. По какому закону нужно арендовать торговые площади небольшим магазинчикам?
2. Какой вид синергизма нужно использовать, чтобы получить эффект с взятых в аренду площадей?
3. Подходят ли для данной ситуации принципы закона развития?
4. Возникает ли конкуренция в одно-профильных магазинах торгового центра?
5. По каким законам будут функционировать магазины и офисы торгового центра.

**Ситуация № 3**

В российской практике бизнеса в последнее время стали использовать западные заимствования, в виде нововведений при мотивации труда, для того чтобы ко-

нечный труд работника был более эффективным и плодотворным. Среди предлагаемых инноваций льготный или гибкий график работы, устанавливающийся для работника непосредственно.

Этот вид мотивации используется не на всех организациях. Тем не менее, льготный режим работы считается одним из продуктивных видов, особенно на небольших предприятиях или предприятий в сфере обслуживания.

Часы работы работники могут выбирать себе сами и по своему усмотрению. Оплата так же идет почасовая, кто-то трудится 4 часа в день кто-то устанавливает конкретное время (например, с 9.00 до 15.00 или с 13.00 до 20.00). Возможно применение стиля японского менеджмента. Когда работник может сделать работу, которую ему поручили за более короткое время и уйти домой. Можно работать дома, если это позволяет задание, которое нужно исполнить. Где-то можно выбрать смену и выходные. Также можно использовать на предприятиях вахтенный метод только в виде дней (три дня работник работает, три дня выходные) и т.д.

Многие предприятия в настоящее время дают возможность подработать студентам в удобное для них время. Существуют так же ночные смены. Гибкие графики работы снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, производительность труда повышается.

Вопросы:

1.Руководство предприятия вдруг предложило бы вам гибкий график работы, чтобы вы выбрали и почему?

2. Как вы полагаете нужно ли руководству предприятия предоставлять льготной режим работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом бы организовали контроль за качеством и результатами труда своих работников?

### **Критерии оценки зачетного собеседования, собеседования текущего контроля:**

**Оценка «зачтено»** выставляется обучающемуся если он обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой; усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении ситуационных заданий, безошибочно ответил на основной и дополнительные вопросы на зачете.

**Оценка «не зачтено»** выставляется обучающемуся если он обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки при ответе на основной и дополнительные вопросы; не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий по дисциплине.

### **Критерии оценки тестовых заданий:**

**«зачтено»** - не менее 71 балла правильных ответов;

**«не зачтено»** - 70 баллов и менее правильных ответов.

### **Критерии оценки ситуационных задач:**

**«зачтено»** - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

**«не зачтено»** - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи,

сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **3.1. Методика проведения тестирования**

**Целью этапа** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

#### **Субъекты, на которых направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа зачёта, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

#### **Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы**

	Вид промежуточной аттестации
	зачет
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	18
Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	<b>36</b>
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	8
Кол-во баллов за правильный ответ	4
Всего баллов	<b>32</b>
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	4
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	<b>32</b>

Всего тестовых заданий	30
Итого баллов	100
Мин. количество баллов для аттестации	70

### **Описание проведения процедуры:**

Тестирование является обязательным этапом зачёта независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

#### Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

#### Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

### **Результаты процедуры:**

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные ведомости в соответствующую графу.

## **3.2. Методика проведения устного собеседования**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий (если промежуточная аттестация проводится в форме зачета). Деканатом факультета может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

#### **Описание проведения процедуры:**

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при промежуточной аттестации в форме зачёта – оценками «зачтено», «не зачтено».

#### **Результаты процедуры:**

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и зачётные ведомости и представляются в деканат факультета, за которым закреплена образовательная программа.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.