

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Железнов Лев Михайлович  
Должность: ректор  
Дата подписания: 19.01.2018  
Уникальный программный ключ:  
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

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

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. ректора Л.М. Железнов  
«27» июня 2018 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **«Менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.07 Товароведение

Направленность (профиль) ОПОП - «Товароведение и экспертиза в области функциональных, специализированных продуктов питания, пищевых и биологически активных добавок»

Форма обучения заочная

Срок освоения ОПОП 5 лет

Кафедра менеджмента и товароведения

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

- 1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение, утвержденного Министерством образования и науки РФ «04» декабря 2015 г., приказ № 1429.
- 2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России «27» июня 2018г. протокол № 6.

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

Кафедрой менеджмента и товароведения «27» июня 2018г. (протокол №7)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

Ученым советом социально-экономического факультета «27» июня 2018г. (протокол №6)

Председатель ученого совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «27» июня 2018г. (протокол № 1)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

#### **Разработчики:**

Доцент кафедры менеджмента и товароведения, к.э.н., доцент В.А. Никонов

#### **Рецензенты**

Профессор кафедры менеджмента и маркетинга Вят.ГУ, д.э.н. В.И. Беспярых

Зав. кафедрой общественного здоровья и здравоохранения с курсом экономики и управления ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России, д.м.н., профессор Б.А. Петров

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. 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. Формируемые компетенции выпускника	6
Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	8
Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	8
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	8
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	9
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	10
3.4. Тематический план лекций	10
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	11
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	12
3.7. Лабораторный практикум	12
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	12
Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	12
4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	12
4.2. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	12
4.2.1. Основная литература	12
4.2.2. Дополнительная литература	13
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	13
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	13
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	14
Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	15
Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	16
Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	17

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

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

Цель дисциплины – изучение и усвоение студентами теоретических основ товароведения и экспертизы потребительских товаров, приобретение и практическое применение знаний по формированию и оценке потребительских свойств, качества и ассортимента товара, умений для проведения экспертизы товаров при изучении специальных разделов товароведения.

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

*в рамках подготовки к организационно-управленческой деятельности в области товарного менеджмента:*

- менеджмент качества и безопасности потребительских товаров на всех этапах производства и товародвижения;
- управление ассортиментом торгового предприятия;
- разработка мероприятий, направленных на соблюдение прав потребителей, анализ претензий и подготовка материалов по рассмотрению претензий покупателей.

### **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, Бухгалтерский учет в торговле, Экономика предприятия.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Безопасность товаров, Товароведение и экспертиза товаров растительного происхождения, Товароведение и экспертиза товаров животного происхождения, Товароведение упаковочных материалов и тары, Управление качеством.

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

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

потребительские товары на стадиях изучения спроса, проектирования, производства, закупки, транспортирования, хранения, реализации, использования (потребления или эксплуатации) и управления качеством;

сырье, материалы, полуфабрикаты, процессы производства, формирующие потребительские свойства товаров;

методы оценки потребительских свойств и установления подлинности товаров;

современные технологии упаковки, новые упаковочные материалы и маркировка товаров;

национальные и международные нормативные и технические документы, устанавливающие требования к безопасности и качеству потребительских товаров, условиям их хранения, транспортирования, упаковке и маркировке, реализации, утилизации, использованию (потреблению или эксплуатации), обеспечивающие процесс товародвижения;

оперативный учет поставки и реализации товаров, анализ спроса и оптимизация структуры ассортимента, товарооборота и товарного обеспечения, товарных запасов, инвентаризация товаров;

инновационные технологии хранения, подготовки к продаже, реализации, использованию (потреблению или эксплуатации) товаров, сокращения товарных потерь;

методы приемки по количеству и качеству, идентификации, оценки и подтверждения соответствия продукции установленным требованиям и заявленным характеристикам, анализа претензий, состояния и динамики спроса.

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

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

- организационно-управленческая деятельность в области товарного менеджмента.

## **1.6. Формируемые компетенции выпускника**

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	
			Знать	Уметь	Владеть	Для текущего контроля	Для промежуточной аттестации
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях	3.1 Теоретические основы организации и управления предприятием.	У.1 Находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях. Осуществлять организацию работы торгового предприятия, проводить его позиционирование.	В.1 Навыками организационной работы. Навыками постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения, исходя из интересов различных субъектов с учетом непосредственных отдаленных результатов. Навыками разработки, принятия и реализации управленческих решений.	устный опрос, контрольная работа, практическая работа	тест, собеседование, решение ситуационных задач
2	ОПК-4	способностью использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач	3.1 Основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук и возможности их использования при решении практических задач в профессиональной	У.1Использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач	В.1 Методами и средствами социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач	устный опрос, контрольная работа, практическая работа	тест, собеседование, решение ситуационных задач

			деятельности				
3	ПК-4	системным представлением об основных организационных и управленческих функциях, связанных с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением, приемкой и реализацией товаров	3.1 Основы товарного менеджмента и товарную логистику. Основы экономики торгового предприятия и организации торговых процессов и труда	У.1 Организовывать процессы товародвижения. Проводить оперативный учет поступления и реализации товарно-материальных ценностей, контроль наличия материальных ресурсов и продукции на складах	В.1 Основными организационными и управленческими функциями, связанными с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением, приемкой и реализацией товаров	устный опрос, контрольная работа, практическая работа	тест, собеседование, решение ситуационных задач

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 час.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		№ 6	№ 7		
1	2	3	4		
Контактная работа (всего)	12	4	8		
в том числе:					
Лекции (Л)	4	2	2		
Практические занятия (ПЗ)	8	2	6		
Семинары (С)	-	-	-		
Лабораторные занятия (ЛР)	-	-	-		
Самостоятельная работа (всего)	92	32	60		
В том числе:					
- Курсовая работа	-	-	-		
- Контрольная работа	18	-	18		
- Работа с рекомендуемой литературой	34	16	18		
- Поиск учебной информации в Интернете	34	16	18		
- Подготовка к промежуточной аттестации	6	-	6		
Вид промежуточной аттестации	зачет	контактная работа (ПА)	1	-	1
		самостоятельная работа	3	-	3
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
1	2	3	4
1.	ОПК-2,ОПК-4, ПК-4	Теория и практика менеджмента	<p>Сущность и значение менеджмента. Менеджмент как область профессиональной деятельности и научная дисциплина. Основные задачи менеджмента. Сущность и значение менеджмента в условиях рыночной экономики.</p> <p>Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента.</p> <p>Организация как система управления. Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Цели организации. Общие характеристики организации. Уровни управления. Внешняя и внутренняя среда организации.</p>
2.	ОПК-2,ОПК-4, ПК-4	Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль	<p>Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Сущность и объективная необходимость планирования. Виды, задачи и особенности планирования. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана.</p>



			<p>Организация как функция менеджмента. Смысловые значения термина «организация». Характеристика основных структур управления. Виды организаций. Современная типология организаций.</p> <p>Создание системы мотивации труда. Модель мотивации поведения через потребности. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.</p> <p>Организация контроля за деятельностью подчиненных. Виды контроля. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля. Контроллинг.</p>
3.	ОПК-2,ОПК-4, ПК-4	Связующие процессы: коммуникации, управленческие решения	<p>Природа управленческого решения. Сущность управленческого решения. Подходы к принятию решений. Классификация управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Этапы рационального принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Организация проведения совещания.</p> <p>Понятие и виды коммуникаций. Внешние коммуникации в организации: обмен информацией с потребителями, с государственными органами, с общественностью и СМИ. Внутренние коммуникации: горизонтальные, вертикальные, неформальные коммуникации.</p> <p>Процесс коммуникаций и эффективность управления. Этапы коммуникационного процесса. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации и их совершенствование.</p>

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

№ п/п	Наименование обеспечивающих (последующих) дисциплин	№№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин		
		1	2	3
1	Безопасность товаров	+	-	+
2	Товароведение и экспертиза товаров растительного происхождения	+	+	+
3	Товароведение и экспертиза товаров животного происхождения	+	+	+
4	Товароведение упаковочных материалов и тары	+	+	+
5	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			2	2			32	36
2	Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль			2	4			30	36
3	Связующие процессы: коммуникации, управленческие решения				2			30	32
	Вид промежуточной аттестации:	экзамен	контактная работа (ПА)						1
			самостоятельная работа						3
	Итого:			4	8			92	108

### 3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				6 семестр	7 семестр
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.	1	
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.	1	
2	2	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	Сущность и объективная необходимость планирования. Виды, задачи и особенности планирования. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана.		0,5
3		Организация как функция менеджмента	Смысловые значения термина «организация». Характеристика основных структур управления. Виды организаций. Современная типология организаций.		0,5
4		Создание системы мотивации труда	Модель мотивации поведения через потребности. Содержательные теории мо-		0,5

			тивации. Процессуальные теории мотивации.		
5		Организация контроля за деятельностью подчиненных	Виды контроля. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля. Контроллинг.		0,5
	7		ИТОГО	2	2

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

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Содержание практических (семинарских) занятий	Трудоемкость (час)	
				6 семестр	7 семестр
1	2	3	4	5	6
1	1	Построение организационной структуры и структуры управления	1. Понятие производственного процесса. 2. Организационная структура. 3. Структура управления. 4. Линейные и функциональные связи. 5. Виды структур.	2	
2	2	Планирование	1. Сущность и объективная необходимость планирования. 2. Виды, задачи и особенности планирования. 3. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана.		1
3		Организация	1. Понятие организации. 2. Признаки организации 3. Формальные и неформальные организации. 4. Цели организации. 5. Общие характеристики организации. 6. Внешняя и внутренняя среда организации.		1
4		Мотивация	1. Создание системы мотивации труда. 2. Модель мотивации поведения через потребности. 3. Содержательные теории мотивации. 4. Процессуальные теории мотивации.		1
5		Контроль	1. Организация контроля за деятельностью подчиненных. 2. Виды контроля. 3. Процесс контроля. 4. Характеристики эффективного контроля. 5. Поведенческие аспекты контроля. 6. Контроллинг.		1
6		3	Коммуникации	Деловая игра «Переговоры»	
		Организация проведе-	1. Цель проведения совещания.		

7		ния совещания	2. Выбор организатора совещания. 3. Время и продолжительность проведения совещания 5. Состав участников совещания. 6. Условия выработки единого решения.		1
			ИТОГО	2	6

### 3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	6	Теория и практика менеджмента	Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	32
Итого часов в семестре:				32
2	7	Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль	Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	30
		Связующие процессы: коммуникации, управленческие решения	Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	30
Итого часов в семестре:				60
Всего часов на самостоятельную работу:				92

**3.7. Лабораторный практикум - учебным планом не предусмотрен**

**3.8. Примерная тематика курсовых работ, контрольных работ**

**Курсовая работа – учебным планом не предусмотрена**

**Темы контрольных работ: см. приложение Б.**

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

### 4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля):

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся

Методические указания по выполнению контрольной работы

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

#### 4.2.1. 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	Теория менеджмента	А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова.	М.: Дашков и К, 2016	8	(ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2	Менеджмент: учебник для бакалавров [	Маслова Е.Л.	- М.: Дашков и К, 2016.	20	(ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### 4.2.2. 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		(ЭБС Кировского ГМУ)
2	Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов	Н.В. Козловских, В.А. Чикуров.	Киров, 2013		(ЭБС Кировского ГМУ)

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

1. Административно-управленческий портал [электронный ресурс] <http://aup.ru>
2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://eup.ru>
3. Новости менеджмента [электронный ресурс] <http://managementnews.ru>
4. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>
5. Электронный журнал по менеджменту. <http://www.ts-ru.com>
6. Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
7. Министерство финансов РФ. <http://minfin.rinet.ru>

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

Для осуществления образовательного процесса используются: мультимедийные презентации

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

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

7. Договор Антивирус KasperskyEndpointSecurity для бизнеса – Стандартный RussianEdition. 100-149 Node 1 yearEducationalRenewalLicense от 12.07.2018, лицензии 685В-МУ\05\2018 (срок действия – 1 год),

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

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:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: № 1-406, 1-407 г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа: № 1-414, 1-415 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1корпус);

- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций: № 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);

- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации: № 1-414,1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);

- помещения для самостоятельной работы: № 1-418б г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус); 1- читальный зал библиотеки г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);

- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: № 1-418а г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус).

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля).

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

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

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу (самоподготовка к практическим занятиям, написание и защита рефератов, подготовка к решению ситуационных задач и подготовка к тестированию, написание контрольной работы).

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.

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: Организация как функция менеджмента, Создание системы мотивации труда, Организация контроля за деятельностью подчиненных, Построение организационной структуры и структуры управления, Планирование, Организация, Мотивация, Контроль, Коммуникации, Организация проведения совещания.

- практикум по темам: Типы и виды маркетинга, Сегментирование рынка, Товарная политика, Современные методы маркетинговых коммуникаций.

- семинар-дискуссия по теме Построение организационной структуры и структуры управления.

- учебно-ролевая игра по теме «Переговоры».

### **Самостоятельная работа:**

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Менеджмент» и включает подготовку к занятиям, контрольных работ, подготовку презентаций, подготовку к текущему контролю, подготовку 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. Во время изучения дисциплины обучающиеся (под контролем преподавателя) самостоятельно оформляют контрольные работы и представляют их на занятиях. Написание контрольных работ способствуют формированию навыков использования учебной и научной литературы, глобальных информационных ресурсов, способствует формированию мышления. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков саморазвития, организационной работы, постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, тестового контроля, выполнения контрольных работ.

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

## **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, целесообразное 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 критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовые контрольные задания и иные материалы.
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.

## Приложение А к рабочей программе дисциплины

### Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Менеджмент»

Направление подготовки 38.03.07 Товароведение

Направленность (профиль) ОПОП - «Товароведение и экспертиза в области функциональных, специализированных продуктов питания, пищевых и биологически активных добавок»

#### Раздел 1. Теория и практика менеджмента

##### Тема 1.1: Построение организационной структуры и структуры управления

**Цель:** дать представление о природе и характеристиках организации, выделить основные организационные элементы, понять их значение и то как они связаны между собой.

**Задачи:**

- определить организационные элементы и характеристики.
- приобретение профессиональной компетенции проектирования организационной структуры;
- распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

**Обучающийся должен знать:** типы организационных структур и их основные параметры.

**Обучающийся должен уметь:** проектировать организационные структуры и структуры управления.

**Обучающийся должен владеть:** навыками построения структур.

#### Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) Факторы, влияющие на построение структуры управления; 2) Как можно определить структуру управления организацией? 3) Какие типы организационных структур существуют? 4) Особенности организационной структуры, ориентированной на потребителя.

#### 2. Практическая работа.

Для достаточно большого предприятия, работающего в условиях динамического рынка, необходимо наличие в нем специальных подразделений, упрощающих и сокращающих вопросы подготовки и принятия решений. Т.е. требуется переход от линейной структуры управления, имеющей только линейные структурные подразделения и только вертикальные связи управления, на другие структуры:

- линейно-штабные;
- линейно-функциональные, функциональные;
- матричные;
- или руководитель должен передавать полномочия на нижние уровни, например, дивизиональные, вертикально интегрированные компании.

По сравнению с линейной, при *линейно-штабной* организационной структуре возрастают накладные расходы, но экономическая эффективность предприятия повышается за счет повышения качества принимаемых решений и сокращения времени на их принятие.

Однако при увеличении размера предприятия руководитель уже не в состоянии справляться с возрастающим потоком возникающих вопросов, которые он должен предварительно рассмотреть и направить в штаб. Экономическая эффективность предприятия начинает уменьшаться, и потребуется переход предприятия к линейно-функциональной организационной структуре управления.

Основная область применения линейно-штабных организационных структур – небольшие и средние широкопрофильные предприятия.

#### Деловая игра «Успешное построение организационной структуры предприятия»

#### 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. Сущность и понятие организационная структура и структура управления. 2. Иерархический и органический тип структуры управления. 3. Принципы и правила построения структур управления. 4. Линейные и функциональные связи управления. 5. Новые и перспектив-

ные организационные формы и структуры управления.

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. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

**Раздел 2. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль**

**Тема 2.1. Планирование**

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

**Задачи:**

- приобретение навыков в планировании деятельности организации и подразделений;
- изучить основы планирования в менеджменте;
- исследовать значение и роль планирования в менеджменте.

**Обучающийся должен знать:**

- методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических за-

дач;

- методы планирования и организации **коллективной** и индивидуальной работы;
- основы планирования, программирования и проектирования работы предприятий и организаций.

**Обучающийся должен уметь:**

- планировать и организовывать работу подразделений;
- использовать методики планирования, программирования и проектирования работы предприятий и организаций.

**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. Как правильно сформулировать миссию? 6. Что такое видение организации? Как сформулировать видение? 7. Что такое цель? Раскройте основные характеристики целей в организации. 8. Охарактеризуйте основные подходы к классификации целей в организации. 9. Что такое «дерево целей» и как им пользоваться? 10. В чем суть технологии управления по целям? 11. Что такое стратегия? 12. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного планирования (даже если сроки одинаковы)?

**2. Практическая работа.**

**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. Как можно сформулировать миссию организации?
  7. Раскройте содержание стратегического

планирования: основные этапы и их взаимосвязь. 8. Определите основные этапы стратегического планирования и их взаимосвязь.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля:

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

- а) оптимального направления реализации перспективных целей предприятия и их ресурсного обеспечения на основе информации про организационную среду предприятия
- б) будущих целей и направлений деятельности предприятия, возможных средств их реализации и ресурсного обеспечения на основе информации об организационной среде предприятия
- в) целей предприятия на определенную перспективу, оптимальных способов их реализации и ресурсного обеспечения на основе информации об организационной среде предприятия +
- г) оптимизации процесса мотивации работников предприятия.

2. Реализацию годовых планов обеспечивает следующий вид плана:

- а) стратегический
- б) оперативно—календарный +
- в) бизнес-план
- г) годовой

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

- а) роста;
- б) зрелости; +
- в) спада;
- г) старения.

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

- а) рыночное предложение
- б) маркетинговая политика
- в) рыночный спрос +
- г) уровень квалификации маркетингового отдела

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

- а) отчет о расходах за текущий период;
- б) производственная калькуляция
- в) плановая калькуляция +
- г) план расходов

### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

- 1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
- 2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

- 3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
- 4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

### **Тема 2.2. Организация**

**Цель:** получение теоретических знаний в области общего управления организацией (предприятием), изучение сущности основных управленческих процессов и содержания общей функции управления - организация

**Задачи:**

- формирование теоретических знаний об управлении организацией;
- развитие у студентов способности и стремления к исследовательской деятельности;
- изучить процессы и методы функции управления – организация.

**Обучающийся должен знать:**

- концепции функции организации деятельности предприятия;
- современные тенденции в развитии организационных форм.

**Обучающийся должен уметь:**

- формулировать цели, задачи и определять содержание организации управленческого труда работников различных уровней и функциональных направлений;
- выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления, проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретной организации, определять пути ее развития.

**Обучающийся должен владеть:**

- специальной терминологией в области современного менеджмента;
- современной научной методологией исследования проблем менеджмента;
- методами анализа и проектирования организационного порядка в организациях.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Что представляет собой организация как функция управления? 2. Из чего состоит процесс организации (организовывания)? 3. На каких принципах строится осуществление функции организации? 4. Каковы пути повышения эффективности делегирования полномочий в организации? 5. Каковы отношения между полномочиями и ответственностью? 6. В чем заключается их существенное отличие? 7. Перечислите ключевые этапы делегирования полномочий. В чем заключаются их особенности и что определяет их важность?

**2. Практическая работа.****Ситуация 1.**

Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая реализует электронагревательные приборы в принадлежащих ей магазинах.

Предприятие не проводит мониторинга цен, то есть не отслеживает изменение продажной цены своей продукции.

Оцените действие руководства предприятия. Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

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

**Ситуация 2.**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

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

**Ситуация 3.**

Руководство завода, производящего стройматериала, эффективность принятых управленческих решений и системы управления завода в целом оценивало, прежде всего, на основании анализа бухгалтерской отчетности.

Первой информацией, на основании которой руководство завода судило о результатах деятельности, был бухгалтерский баланс за истекший период.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского

баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?

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

**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. Определите сущность функции организации. 2. Как формируется структура организации посредством разделения ее на производственные единицы – блоки? 3. Какие способы управления оказывают влияние на структуру организации? 4. Определите, в чем особенность линейных и функциональных связей? 5. Назовите принципы осуществления функции организации. 6. Как определяется норма управляемости? 7. Какие причины могут препятствовать делегированию полномочий?

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

1. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными - это ... полномочия.

1. административные
2. рекомендательные
3. функциональные
4. линейные

2. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде - ... .

1. линейная
2. функциональная
3. адаптивная
4. дивизиональная

3. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия.

1. линейные
2. консультативные
3. функциональные
4. рекомендательные

4. Гибкие виды организационных структур:

1. линейно-функциональная
2. линейно-штабная
3. дивизиональная
4. матричная
5. проектная

5. Первичный трудовой коллектив - форма кооперированного труда, который оснащен материально-техническими средствами производства, связан совместно выполняемой работой и несет коллективную ответственность за ее результаты, называется:

1. отряд
2. рабочая группа
3. бригада
4. комиссия

## Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

### Тема 2.3. Мотивация

**Цель:** является изучение мотивации персонала как функции управления в организации.

**Задачи:**

- рассмотреть мотивацию как функцию управления

**Обучающийся должен знать:**

- принципы развития и закономерности функции менеджмента – мотивации.

**Обучающийся должен уметь:** разрабатывать мотивационную политику организации;

**Обучающийся должен владеть:**

- методами реализации функции менеджмента - мотивации;

- способностью использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач.

**1. Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:** 1. Что относится к приоритетам мотивации, а что – к приоритетам мотивирования? 2. Что включает в себя понятие «опора мотивации»? 3. Что можно отнести к результатам мотивации? 4. Какие потребности и в какой последовательности отражены в модели А. Маслоу? 5. В чем различие между теориями «Х» и «Y» концепции Д. Макгрегора? 6. Какие практические рекомендации для менеджеров из теории Ф. Герцберга вы можете назвать? 7. В чем суть понятий «мотив» – «мотивация» – «мотивационный менеджмент»? 8. Каковы основные черты и особенности мотивационного менеджмента? 9. Что отражают модели мотивации в России?

### 2. Практическая работа.

#### Ситуация 1.

Предприятие по сбыту автомобилей располагает сбытовыми точками в разных регионах. Руководитель предприятия придаёт большое значение маркетинговой политике. Он регулярно запрашивает у маркетинговой службы аналитические отчёты, в которых отслеживаются тенденции изменения спроса, сводки по продажам собственных и конкурирующих предприятий, прогнозы ожидаемого спроса на автомобили различных марок. Знакомится с рекомендациями по объёмам продукции, которые могут быть реализованы предприятием в планируемый период.

Как целесообразно организовать сбор маркетинговой информации? На основе, какой информации формируются аналитические отчёты маркетинговой службы предприятия?

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

#### Ситуация 2.

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен был определиться победитель тендера (конкурсных торгов) на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимало участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов тендерного комитета.

Как, с вашей точки зрения, должен был быть решён вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

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

#### Ситуация 3.

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, проголосовали, высказавшись в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведённого голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений



мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

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

**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 формируется модель мотивации поведения через потребности? 2. Как можно определить потребности человека? 3. Чем определяется степень удовлетворения при достижении цели? 4. Определите способ обеспечения внутреннего и внешнего вознаграждения. 5. Назовите содержательные теории мотивации. 6. Какие недостатки можно выделить в концепции А.Маслоу? 7. На чем основаны процессуальные теории мотивации? Какие особенности в модели мотивации Портера-Лоулера?

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

1. Согласно теории менеджмента наиболее мотивирующими для работников в соответствии с двухфакторной моделью Ф. Герцберга являются факторы ...

1. родственники
2. гигиенические
3. мотивации
4. существования
5. безопасности

2. Содержательные теории мотивации основаны на анализе ...

1. предпочтений в развитии персонала
2. конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности
3. причин объединения людей в организации
4. потребности человека

3. Укажите неверное утверждение по отношению к мотивации:

1. потребности более высокого уровня удовлетворяются большим числом способов, чем потребности нижнего уровня
2. одинаковые мотивы одинаково влияют на различных людей
3. потребности между собой находятся в сложном динамическом взаимодействии
4. мотивы невозможно «вычленить» в явном виде

4. К какой теории мотивации относятся следующие предпосылки:

Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит неудовлетворенная потребность; удовлетворенные потребности не мотивируют людей ?

1. теория Альдерфера
2. теория Маслоу
3. теория МакКлелланда
4. теория Герцберга

5. Если работники концентрируют свое внимание на оплате работы, на условиях труда, большое значение придают удобству на рабочих местах, то следует удовлетворять в основном:

1. физиологические потребности
2. потребности безопасности
3. социальные потребности
4. потребности признания

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

## **Тема 2.4. Контроль**

**Цель:** применять в профессиональной деятельности приемы эффективного управленческого контроля.

**Задачи:** изучение основных теоретических положений и методов, формирование умений и привитие навыков, применения знаний функции контроля.

**Обучающийся должен знать:** принципы развития и закономерности функции менеджмента – контроль.

**Обучающийся должен уметь:** уметь применять на практике основы управленческого контроля.

**Обучающийся должен владеть:** навыками использования методов управленческого контроля.

**1. Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:** 1. Что такое контроль? 2. Какое место контроль занимает в деятельности менеджера? 3. Каким образом контроль в деятельности менеджера выполняет функцию обратной связи? 4. Как изменяется процесс контроля во время осуществления разных видов контроля? 5. Каким образом в зависимости от процесса контроля изменяются его характеристики? 6. Как изменяется функция контроля в TQM? 7. Как взаимосвязаны всеобщее управление качеством, контроллинг и самоконтроль менеджеров?

## **2. Практическая работа.**

### **Задача 1.**

На заводе стройматериалов руководство завода, рассмотрев годовой балансовый отчет, обратило внимание на следующие моменты:

1. Показатель реализованной продукции в расчете на 1 руб. среднегодовой стоимости имущества вырос на 10%.

2. Показатель выручки от реализации продукции в расчете на 1 руб. среднегодовой стоимости имущества вырос на 7%.

3. Дебиторская задолженность возросла на 30%.

4. Денежные средства на расчетном счете увеличились на 24%,

Как, с вашей точки зрения, факты, установленные при рассмотрении руководством завода годового баланса отчета, характеризуют результаты работы завода в истекшем году?

### **Задача 2.**

На предприятии, не отличающемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев системы управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введение более эффективной системы контроля исполнения.

Какой вы видите систему контроля исполнения на предприятии? Определите основные элементы контроля исполнения и охарактеризуйте их. Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии.

### **Задача 3.**

Для формирования новой команды управленцев потребовалось, чтобы соответствующие должности высшего управленческого звена предприятия, на которые приглашались члены формируемой команды, были свободными. В то же время некоторые руководящие должности, на которые были приглашены члены вновь формируемой команды, еще не были освобождены представителями старой команды управленцев.

Перед новым директором встала задача реализации намеченной им кадровой политики, и прежде всего освобождения управленческих должностей, которые должны занять члены формируемой команды управленцев.

Возможные действия руководителя:

1. Пригласить для разговора каждого из представителей прежнего руководства предприятия и попросить его освободить место для приглашенного специалиста.

2. Пригласить для разговора каждого из представителей прежнего руководства предприятия и предложить ему другую должность.

3. Поручить практически невыполнимую работу.

4. Поручить работу подчиненному, а выполнения ее потребовать от руководителя, на место которого приглашается новый специалист.

5. Отказаться от приглашения нового специалиста, сохранив должность за представителем преж-

ней команды управленцев.

**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. Назовите основные составляющие процесса контроля. 2. Какие виды контроля выделяют по времени осуществления? 3. Когда осуществляется предварительный контроль? 4. Назовите области использования предварительного контроля. 5. Какие особенности существуют при реализации текущего контроля? 6. Дайте понятие заключительного контроля. 7. Какие способы позволяют увеличить эффективность контроля?

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

**1. Процесс регулирования разных видов деятельности, структур организации - это:**

1. анализ среды и стратегическое планирование
2. контроль
3. мотивация
4. \*координация

**2. Предварительный, заключительный и текущий контроль - это:**

1. \*этапы контроля
2. методы контроля
3. объекты контроля
4. принципы контроля

**3. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:**

1. \*бюджет
2. заключение аудиторской организации
3. баланс
4. финансовый отчет за прошедший период времени

**4. Система контроля качества на современном предприятии должна опираться:**

1. на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
2. на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
3. на жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции
4. \*на оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла

**5. Задача предварительного контроля:**

1. контроль результатов выполнения плана
2. контроль хода выполнения плана
3. \*контроль готовности к выполнению плановых задач
4. контроль каждой отдельной операции

**Раздел 3. Связующие процессы: коммуникации, управленческие решения**

**Тема 3.1. Коммуникации**

**Цель:** исследовать коммуникативное пространство организации.

**Задачи:**

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

**Обучающийся должен знать:**

- основные теории и концепции взаимодействия людей и форм коммуникаций;
- виды коммуникаций, процесс коммуникаций, виды и назначение управленческой информации.

**Обучающийся должен уметь:**

- вести переговоры с партнером – манипулятором;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации

**Обучающийся должен владеть:** навыками ведения позитивных переговоров.

**1. Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:** 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 работа.**

Переговоры часто становятся полем боя, а их участники – борцами, пытающимися привлечь на свою сторону максимальный арсенал вооружений. Хотя зачастую эта борьба бывает спрятана под дружелюбными улыбками или сухой деловой собранностью, и внешне может показаться, что идет конструктивный диалог, или даже милая дружеская беседа.

Фактически манипулирование – это создание иной реальности, которую манипулятор использует в своих целях. Манипулятор искажает реальность, заставляет партнера играть по своим правилам, исполнять навязанные ему роли и таким образом пытается направить ход переговоров в свою пользу.

Манипулирование отличается от открытого конфликта, где партнер может вести себя агрессивно – но при этом искренне высказывает свои интересы, чувства, несогласия.

Истинный манипулятор, как правило, весьма креативен. Создание манипулятивных сценариев можно по праву поставить в один ряд с драматургией, изучая их в ключе театральных пьес.

Все эти примеры объединяет одно – в них мы видим умелое создание «новой реальности» в пространстве переговоров.

Как это распознать? Как понять, что именно сейчас в переговорах ваш партнер пытается вами манипулировать?

В переговорном процессе всегда есть декларируемые цели участников переговоров – и они обязательно должны быть корректными. Скажем, никто не сообщит вам в качестве декларируемой цели встречи: «Мы хотели бы «продать» вашу компанию по цене», или «Я постараюсь добиться невыгодных для вас условий» или «Я хочу подставить тебя на совещании». Декларируемая цель всегда выглядит привлекательно – обсудить условия, найти взаимовыгодные договоренности и т.д.

В реальности же действия манипулятора направлены на другие цели, отличные от декларируемой. Какие инструменты может использовать манипулятор?

### **1. Общие поведенческие.**

Опоздание, перебивание, не слушание, переспрашивание, не понимание элементарных вещей и т.д.

### **2. Манипулирование масками.**

Манипулятор может использовать некоторые нестандартные «поведенческие маски», например, смотреть на вас с неизменно мрачным выражением лица, или постоянно нервно вздыхать, которые имеют целью отвлекать ваше внимание, уводить в сторону от темы, чувствовать себя не уверенно, напряжённо.

### **3. Манипулирование информацией.**

Передергивание фактов, актуализация незначительных событий

### **4. Эмоциональное воздействие.**

Данный характер манипулирования проявляется в резкой и неожиданной смене настроения партнёра и в эмоциональных реакциях, которые вас приводят в недоумение.

### **5. Давление.**

Проявляется в энергетическом, моральном и эмоциональном давлении.

### **6. Тактильное воздействие.**

## **Ошибки в поведении при участии в переговорах с партнёром-манипулятором.**

1. Требовать или, что ещё хуже, ставить в качестве неотъемлемого условия соблюдение партнёром общепринятых правил.

Ответом на такие требования будет ярко выраженная реакция недоумение и безусловное согласие вести переговоры, даже с таким «капризным» партнёром как вы.

2. Реагировать эмоционально и придавать чрезвычайное значение тому, в каком стиле ведёт переговоры ваш партнёр, то есть тратить энергию и время на вопросы, не имеющие отношение к теме переговоров, «выяснять отношения».

Это позволит вашему партнёру уводить переговоры в сторону от темы и обесценивать значимую для вас позицию.

3. Позволять системно нарушать имеющиеся договорённости, то есть отдать в руки партнёра процесс переговоров.

В этом случае партнёр может обсуждать с вами только те вопросы, которые ему интересны и выгодны.

Представьте, что вас пригласили на презентацию ваших услуг, на которой ожидается присутствие нескольких влиятельных лиц со стороны потенциального клиента.

Вы начинаете презентацию, когда в комнате собирается 4-5 человек, так как вас просят начать ее поскорее, – всем дорого время. Но при этом вас предупреждают, что кое-кто еще подойдет.

Вы соглашаетесь, и после показа восьмого или девятого слайда в комнату входит Генеральный директор компании. Он-то и является основным лицом, принимающим решения по вопросу сотрудничества с вами. И поэтому вы спрашиваете его о том, что ему было бы интересно услышать в первую очередь. Он отвечает вам, что раз уж вы начали, то он будет слушать с того места, на котором вы остановились.

В этот момент финансовый директор компании сообщает, что через две минуты он будет вынужден уйти, а двое сотрудников, сидящих в углу, веселятся и пишут друг другу записки. У одного из них звонит телефон, и он начинает говорить с каким-то партнером прямо в комнате...

Финансовый директор встает и уходит, а генеральный со скучающим видом начинает разговаривать с коллегой рядом.

Что это?

Неуважение, произвольная манипуляция, привычка вести себя так на презентациях или же продуманный манипулятивный сценарий, цель которого сообщить вам, что вам дали возможность поучаствовать в тендере, но в сотрудничестве с вами не заинтересованы и ваша презентация провалилась?

### **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:**

- a) \*семантические значения
- b) фирменное название
- c) оперативно-распорядительное воздействие
- d) компьютерные сети

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

- a) жестов
- b) \*слов
- c) обмена взглядами
- d) интонации голоса

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

- a) позволяет финансовое обеспечение
- b) \*ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты
- c) позволяет временной ресурс решения проблемы
- d) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений

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

- a) \*генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки
- b) знания и осмысления опыта прошлого
- c) осторожного поиска
- d) интуитивного поиска

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

- a) взглядами
- b) документацией
- c) семантическими значениями
- d) \*информацией

### **Тема 3.2. Организация проведения совещания**

**Цель:** исследовать коммуникативное пространство организации.

**Задачи:**

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

**Обучающийся должен знать:** организацию процесса принятия и реализации управленческих решений.

**Обучающийся должен уметь:** принимать эффективные организационные решения.

**Обучающийся должен владеть:** навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения.

**1. Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:** 1) Особенности принятия коллегиальных решений. 2) Цель проведения совещания. 3) Выбор организатора совещания. 4) Состав и опрос участников совещания. 5) Механизм оценки управленческого решения.

**2. Практическая работа.**

**Цель:** Получить навыки проведения организационных совещаний.

**Задание 1.**

1. Особенности принятия коллегиальных решений.
2. Каков механизм оценки эффективности управленческого решения.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решений касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом.

Высокая эффективность принятых решений может быть достигнута выработкой решений в коллегиальной форме в рамках организационного совещания.

**Ситуации для анализа:**

1. Повышение конкурентоспособности фирмы.
2. Обоснование экономической эффективности управленческих решений.

**Задание 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.

**Задание 3.**

В 50-е годы Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определяющими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами. Считаете ли вы это

решение правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

### **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?

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. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

4. 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**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине**

**«Менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.07 Товароведение

Направленность (профиль) ОПОП - «Товароведение и экспертиза в области функциональных, специализированных продуктов питания, пищевых и биологически активных добавок»

Срок обучения 5 лет

**1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения			Разделы дисциплины, при освоении которых формируется компетенция	Номер семестра, в котором формируется компетенция
		<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>	<i>Владеть</i>		
<b>ОПК-2</b>	Владеет способностью находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях	3.1. Теоретические основы организации и управления предприятием.	У.1. Находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях. Осуществлять организацию работы торгового предприятия, проводить его позиционирование.	В.1. Навыками организационной работы. Навыками постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения, исходя из интересов различных субъектов с учетом непосредственных отдаленных результатов. Навыками разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Разделы 1-3	6,7 семестр
<b>ОПК-4</b>	Владеет способностью использовать основные положения и	3.1 Основные положения и методы социальных, гуманитарных и	У.1 Использовать основные положения и методы социальных, гума-	В.1 Методами и средствами социальных, гуманитарных и эконо-	Разделы 1-3	6,7 семестр



	методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач.	экономических наук и возможности их использования при решении практических задач в профессиональной деятельности.	нитарных и экономических наук при решении профессиональных задач..	мических наук при решении профессиональных задач		
<b>ПК-4</b>	Владеет системным представлением об основных организационных и управленческих функциях, связанных с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением, приемкой и реализацией товаров.	3.1 Основы товарного менеджмента и товарную логистику. Основы экономики торгового предприятия и организации торговых процессов и труда.	У.1 Организовывать процессы товародвижения. Проводить оперативный учет поступления и реализации товарно-материальных ценностей, контроль наличия материальных ресурсов и продукции на складах.	В.1 Основными организационными и управленческими функциями, связанными с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением, приемкой и реализацией товаров.	Разделы 1-3	6,7 семестр

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	Неудовлетворительно/ не зачтено	Удовлетворительно/зачтено	Хорошо/зачтено	Отлично/зачтено	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
<b>ОПК-2</b>						
Знать	Фрагментарные знания теоретических основ организации и управления предприятием.	Общие, но не структурированные знания теоретических основ организации и управления предприятием.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания теоретических основ организации и управления предприятием.	Сформированные систематические знания теоретических основ организации и управления предприятием.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Уметь	Частично освоенное умение находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях. Осуществлять организацию работы торгового предприятия, проводить его позиционирование	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях. Осуществлять организацию работы торгового пред-	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях. Осуществлять организацию работы торгового пред-	Сформированное умение находить организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях. Осуществлять организацию работы торгового пред-	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

	ние.	приятя, проводить его позиционирование.	дять его позиционирование.	приятя, проводить его позиционирование.		
Владеть	Фрагментарное применение навыков организационной работы. Навыками постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения, исходя из интересов различных субъектов с учетом непосредственных отдаленных результатов. Навыками разработки, принятия и реализации управленческих решений.	В целом успешное, но не систематическое применение навыков организационной работы. Навыками постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения, исходя из интересов различных субъектов с учетом непосредственных отдаленных результатов. Навыками разработки, принятия и реализации управленческих решений.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков организационной работы. Навыками постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения, исходя из интересов различных субъектов с учетом непосредственных отдаленных результатов. Навыками разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Успешное и систематическое применение навыков организационной работы. Навыками постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения, исходя из интересов различных субъектов с учетом непосредственных отдаленных результатов. Навыками разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
<b>ОПК-4</b>						
Знать	Фрагментарные знания основных положений и методов социальных, гуманитарных и экономических наук и возможности их использования при решении практических задач в профессиональной деятельности.	Общие, но не структурированные знания основных положений и методов социальных, гуманитарных и экономических наук и возможности их использования при решении практических задач в профессиональной деятельности.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных положений и методов социальных, гуманитарных и экономических наук и возможности их использования при решении практических задач в профессиональной деятельности.	Сформированные систематические знания основных положений и методов социальных, гуманитарных и экономических наук и возможности их использования при решении практических задач в профессиональной деятельности.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Уметь	Частично освоенное умение использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессио-	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук	Сформированное умение использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

	нальных задач.	наук при решении профессиональных задач.	при решении профессиональных задач.	наук при решении профессиональных задач.		
Владеть	Фрагментарное применение методов и средств социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач.	В целом успешное, но не систематическое применение методов и средств социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методов и средств социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач.	Успешное и систематическое применение методов и средств социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
<b>ПК-4</b>						
Знать	Фрагментарные знания основы товарного менеджмента и товарную логистику. Основы экономики торгового предприятия и организации торговых процессов и труда.	Общие, но не структурированные знания основы товарного менеджмента и товарную логистику. Основы экономики торгового предприятия и организации торговых процессов и труда.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основы товарного менеджмента и товарную логистику. Основы экономики торгового предприятия и организации торговых процессов и труда.	Сформированные систематические знания основы товарного менеджмента и товарную логистику. Основы экономики торгового предприятия и организации торговых процессов и труда.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Уметь	Частично освоенное умение применять принципы товарного менеджмента при закупке, продвижении и реализации сырья и товаров с учетом их потребительских свойств	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение применять принципы товарного менеджмента при закупке, продвижении и реализации сырья и товаров с учетом их потребительских свойств.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять принципы товарного менеджмента при закупке, продвижении и реализации сырья и товаров с учетом их потребительских свойств.	Сформированное умение применять принципы товарного менеджмента при закупке, продвижении и реализации сырья и товаров с учетом их потребительских свойств.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Владеть	Фрагментарное применение навыков основными организационными и управленческими функциями, связанными с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением, приемкой и реали-	В целом успешное, но не систематическое применение навыков основными организационными и управленческими функциями, связанными с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением, приемкой и реали-	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков основными организационными и управленческими функциями, связанными с закупкой, поставкой, транспортированием, хранением,	Успешное и систематическое применение навыков основными организационными и управленческими функциями, связанными с закупкой, поставкой,	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

	защитой товаров.	защитой товаров.	приемкой и реализацией товаров.	транспортированием, хранением, приемкой и реализацией товаров.		
--	------------------	------------------	---------------------------------	--	--	--

### 3. Типовые контрольные задания и иные материалы

#### 3.1. Примерные вопросы к устному опросу, критерии оценки (ОПК-2, ОПК-4, ПК-4)

##### Вопросы к зачету по курсу «Менеджмент»

1. Сущность и значение менеджмента
2. **Цель менеджмента: определение, структура, роль**
3. **Факторы, определяющие особенности российского менеджмента**
4. Менеджмент за рубежом
5. Эволюция развития менеджмента
6. Понятие организации. Формальные и неформальные организации
7. Виды организационных структур
8. Структура управления. Линейные и функциональные связи
9. Современная типология организаций
10. Процесс коммуникации и эффективность управления
11. Межличностные коммуникации
12. Организационные коммуникации, их совершенствование
13. Жесткие переговоры
14. Внутренняя среда организации
15. Внешняя среда организации
16. Механистическая организационная система
17. Органическая организационная система
18. Природа управленческого решения
19. Процесс принятия управленческих решений
20. Методы принятия управленческих решений
21. Организация проведения совещания
22. Сущность и объективная необходимость планирования
23. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана
24. Бизнес-план
25. Организация как функция управления
26. Департаментализация
27. Делегирование полномочий
28. Модель мотивации поведения через потребности
29. Содержательные теории мотивации
30. Процессуальные теории мотивации
31. Виды контроля
32. Процесс контроля
33. Характеристики эффективного контроля
34. Власть как необходимое условие управления
35. Виды власти
36. Типология источников власти
37. Партнерство как фактор повышения управляемости
38. Самоменеджмент
39. Тайм – менеджмент
40. Понятие, сущность и классификация методов управления
41. Содержание экономического механизма управления
42. Административные методы управления
43. Социально-психологические методы управления
44. Предмет, задачи и методы инвестиционного менеджмента
45. Инвестиционный процесс
46. Инвестиционный портфель
47. Особенности инноваций в менеджменте
48. Инновационный потенциал в менеджменте
49. Процессы реализации инновационного потенциала
50. Сущность международного менеджмента

51. Целевая ориентация международной фирмы
52. Задачи международного менеджмента
53. Общее представление эффективности
54. Факторы оценки эффективности менеджмента
55. Критерии и показатели эффективности управления
56. Показатели экономической эффективности
57. Повышение эффективности управления
58. Социальная оценка эффективности

### Критерии оценки

*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.

### 3.2. Примерные тестовые задания, критерии оценки

#### 1 уровень:

1. Закон единства анализа и синтеза в теории организации относится к числу: ОПК-4
  - 1) законов социальной организации;
  - 2) законов диалектики;
  - 3) законов второго уровня\*;
  - 4) основополагающих законов.
2. Синергетический эффект может быть: ОПК-4
  - 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: ОПК-4
  - 1) законы организации как системы;
  - 2) законы социальной организации\*;
  - 3) законы организации как процесса;
  - 4) универсальные законы организации.
4. Законы теории организации – это: ОПК-4
  - 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? ОПК-4
  - 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: ОПК-2
  - 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? ОПК-4

- 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? ОПК-4

- 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? ОПК-2

- 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? ОПК-4

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

11. Какой закон социальной организации ориентирует современного руководителя на развитие социальных программ, групповое и персональное стимулирование сотрудников организации? ОПК-2

- 1) развития;
- 2) социальной гармонии\*;
- 3) оптимальной загрузки;
- 4) эффективного осмысления.

12. Какие организационные структуры характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением? ОПК-2

- 1) адаптивные;
- 2) иерархические\*;
- 3) органические;
- 4) матричные.

13. К какому типу организационных структур относится линейно-функциональная структура организации? ОПК-2

- 1) адаптивные;
- 2) гибкие;
- 3) бюрократические\*;
- 4) элементарные.

14. Связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления – это: ОПК-2

- 1) горизонтальные связи управления;
- 2) вертикальные связи управления;
- 3) функциональные связи управления\*;
- 4) линейные связи управления.

15. Что понимается под непрерывным процессом влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели? ОПК-2

- 1) управление организацией\*;
- 2) принятие управленческого решения;
- 3) сочетание управления и самоуправления;
- 4) департаментализация.

16. Какая организационная структура реализует принципы единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними? ОПК-2

- 1) линейная;

- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная\*;
- 4) матричная.

17. Какой тип организации характеризуется наличием неформальных объединений людей, направленных на решение постоянно возникающих новых проблем и создаваемых на временной основе? ОПК-4

- 1) линейно-функциональный;
- 2) матричный\*;
- 3) функциональный;
- 4) линейно-штабной.

18. Какая организационная структура является временной, создаваемой для решения конкретной комплексной задачи? ОПК-2

- 1) программно-целевая;
- 2) бригадная;
- 3) сетевые;
- 4) проектная\*.

19. Департаментализация - это: ОПК-2

- 1) разделение труда;
- 2) выделение обособленных подразделений в структуре организации\*;
- 3) выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления;
- 4) построение внутриорганизационных связей.

20. Какой метод формирования организационных структур основывается на обследовании всех сторон деятельности организаций, их проблем, недостатков и поиске принципиально новых нестандартных решений? ОПК-2

- 1) аналогии;
- 2) нормативно-функциональный;
- 3) экспертно-аналитический\*;
- 4) организационного моделирования.

## **2 уровень:**

1. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры: ОПК-2

- 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: ОПК-2

- 1) Организационная структура
- 2) Матричная структура управления
- 3) Департаментализация
  - 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: ОПК-2

- 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... ОПК-2

- 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 ... ОПК-4

- 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. Предприниматель, получавший в конце года после всех вычетов (в том числе и подоходного налога) 18 тыс. р. в год, в новом году решил открыть собственный магазин. Его стартовый капитал составляет 25 тыс. р. Он рассчитывает получить выручку, равную 170 тыс. р.

Для реализации этого проекта ему нужно:

1. оплатить в начале года арендную плату в размере 40 тыс. р. за помещение магазина на год вперед;
2. выполнить ремонтные работы в арендуемом помещении стоимостью 20 тыс. р.;
3. нанять трёх работников с оплатой по 15 тыс. р. в год каждому, причём 5 тыс. р. выплатить в начале года в качестве аванса, а остальные 10 тыс. р. заплатить в конце года из выручки;
4. занять в банке недостающую для покрытия расходов сумму денег сроком на год;

Иных затрат у него нет. Банковский процент по депозитам равен 10%, а по кредитам – 20%.

При какой ставке налога на прибыль предпринимательская деятельность будет невыгодна учителю (ставка задана в виде процента от прибыли)? ПК-4

- 1) 30%
- 2) 35,4%\*
- 3) 50%
- 4) 21,5

2. Размер инвестиции - 200 000 тыс.руб. Доходы от инвестиций в первом году: 50 000 тыс.руб.; во втором году: 50 000 тыс.руб.; в третьем году: 90000 тыс.руб.; в четвертом году: 110000 тыс.руб. Ставка дисконтирования равна 15%.

Определить период по истечении которого инвестиции окупаются. ПК-4

- 1) 3,05 лет\*
- 2) 3,95 лет
- 3) 2,435 года
- 4) 5,1 года

3. Рассчитайте годовую прибыль предприятия, если доход за год составил 2,5 млн. рублей, годовые переменные издержки составили 0,5 млн. рублей, постоянные издержки составили 1,2 млн. рублей.

Рассчитайте рентабельность продаж. ПК-4

- 1) 18%
- 2) 40%
- 3) 28%
- 4) 32%\*

**Критерии оценки:**

«отлично» - 91% и более правильных ответов;

«хорошо» - 81%-90% правильных ответов;

«удовлетворительно» - 71%-80% правильных ответов;

«неудовлетворительно» - 70% и менее правильных ответов.



### 3.3. Примерные ситуационные задачи, критерии оценки

#### Ситуация №1 ОПК-2

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 ОПК-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 ОПК-2

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

#### Ситуация № 4 ОПК-4

В современных условия в стране все больше внимания уделяется развитию работников, в частности их профессионального потенциала 19 работников (повышению их квалификации), организационной культуре, контролем за качеством продукции и услуг, работу и конкурентоспособность предприятия в це-

лом. Службы управления персоналом или кадровые службы руководствуются следующими принципами:

- проявлять терпимость к вновь поступившим сотрудникам и ценить и правильно расставлять кадры, так же премировать за высокой производительности труда;
- поддерживать коммуникабельность и корпоративный дух в коллективе;
- нести ответственность за обучение персонала; правильно расставлять кадры и поощрять инициативу работника;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять (в зависимости от работы) каждому работнику время для реализации его индивидуальных способностей;
- обеспечить справедливую оплату труда;
- мотивировать работников за деятельность в течении года, стаж, достижение поставленных целей, творческие начинания и инициативность.

#### **Вопросы:**

1. Какие принципы в управлении персоналом могут повысить эффективность и точность работы сотрудников и почему?
2. Соответствуют ли выше упомянутые принципы особенностям российского менталитета?
3. Сравните управленческие аспекты организацией 90-х, 2000 годов и в настоящее время.

#### **Ситуация № 5 ОПК-4**

Существует пять базовых направлений работы менеджера, независимо от того какой работой он занимается. Основным фактором в ней является интеграция ресурсов для развития организации и поддержания ее жизнеспособности, а так же конкурентоспособности во внешней среде.

Во-первых, в работу менеджера входит установка целей организации. Он определяет задачи и пути их решения.

Во-вторых, менеджер организует предприятие как систему на их выполнение. Он анализирует и систематизирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей, планирует, организует, управляет, выявляет и группирует проблемы, ставит задачи и поручает их выполнение конкретным сотрудникам.

В-третьих, менеджер организации создает мотивацию труда. Он составляет команду из людей, которые выполняют данное задание и несут ответственность. Решения принимаются путем кадровых перестановок, а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные горизонтальные и вертикальные связи менеджера с подчиненными и руководством.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет время, единицы измерения. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты работы сотрудников, с учетом качества выполнения.

В-пятых, менеджер способствует карьерному росту работников, в виде положительных характеристик, выдвижения на выше стоящие посты, повышению заработной платы.

#### **Вопросы:**

1. Отражены в выше сказанном все аспекты деятельности современного менеджера, если же нет то какие еще можно добавить?
2. Какие принципы или характеристики нужны менеджерам в России и будет ли это соответствовать русскому менталитету?
3. Какие направления в работе менеджера являются главными?
4. Какие нюансы можно отметить в деятельности менеджера в российских условиях? Почему существуют эти особенности и будут ли они когда либо устранены?

#### **Критерии оценки**

**«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.

#### **Критерии оценки**

**«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.

### 3.4. Примерное задание к формированию портфолио (ОПК-2, ОПК-4, ПК-4).

**Портфолио обучающегося включает в себя материалы, отражающие выполнение следующих заданий (портфолио работ):**

Подготовить тезисы доклада по одной из тем дисциплины «Менеджмент».

Разработать организационно-экономическую характеристику конкретной организации здравоохранения

Предложить проект развития организации здравоохранения по одной из представленных тем:

1. Организация как социальная система.
2. Исследование этапов и жизненных циклов организации.
3. Предприятие как организационная система.
4. Хозяйственная организация и ее внешняя среда.
5. Проблемы выживаемости хозяйственных организаций в переходный период.
6. Тенденции и формы производственно-хозяйственной интеграции
7. Правительственные организации (состав, функции, взаимодействия)
8. Общественные организации (состав, функции, взаимодействия)
9. Коммерческие организации (состав, функции, взаимодействия)
10. Управление организационным развитием компании.
11. Организационная культура, ее значение и проблемы управления.
12. Выбор приоритетов при определении целей организации.
13. Методы профилактики бюрократизации организации.
14. Рационализация организационных систем.
15. Реорганизация предприятия как санационная процедура.
16. Проблемы количественного определения организационных характеристик систем.
17. Методология анализа организаций.
18. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации.
19. Современные направления теоретических разработок развития организаций.
20. Системный подход как основа теории организации.
21. Социальная организация и особенности ее функционирования.
22. Классификация организаций и особенности социально-экономических организаций.
23. Особенности организации человеко-машинных коммуникаций.
24. Хозяйственные организации, характеристика, типология, функционирование.
25. Организационно-правовые формы организаций.

#### **Критерии оценки:**

**«зачтено»** - представленные в портфолио работы соответствуют требованиям к структуре и оформлению. Портфолио отвечает таким требованиям как полнота, самостоятельность, продуктивность систематизации, оптимальность, результативность и разнообразие представленных материалов; эффективность отбора, анализа, оценки, использования необходимой информации для выполнения профессиональных задач; качество, культура оформления представленных работ; креативный характер.

**«не зачтено»** - портфолио не представлено, либо не выполнено хотя бы одно задание.

### 3.5. Примерные темы для выполнения контрольных работ (ОПК-2, ОПК-4, ПК-4).

Выполнение контрольной работы предполагает самостоятельную работу студента по всем разделам учебных программ.

Методические указания содержат 10 вариантов контрольных работ. Выбор номера контрольной работы осуществляется по последней цифре зачетной книжки.

#### **Вариант 1**

1. Виды организаций, их основные формы и признаки.
2. Закон развития, механизм его действия.
3. Классификация организационной культуры.

#### **Вариант 2**

1. Системный подход, как основная методологическая основа организационной теории.
2. Управленческая информация, ее основные характеристики.
3. Социальные системы. Компоненты социальных систем.

#### **Вариант 3**

1. Система, ее структура и свойства.
2. Требования, предъявляемые к управленческой информации. Оценка ее эффективности.
3. Социальная организация как социальная система.

#### **Вариант 4**

1. Виды классификации систем.
2. Закон единства анализа и синтеза, механизм его действия.
3. Классификация социальных организаций по правовому статусу.

#### **Вариант 5**

1. Феномен организации в интерпретации системного подхода.
2. Закон информационной упорядоченности, механизм его действия.
3. Государственные и муниципальные организации.

#### **Вариант 6**

1. основополагающие законы организации, механизмы их практического применения.
2. Закон композиции и пропорциональности.
3. Особенности иерархической, штабной и матричной схем организационных отношений.

#### **Вариант 7**

1. Ресурсы организации, потенциал, синергия.
2. Основные принципы организации и их характеристики.
3. Сущность и виды хозяйственных организаций.

#### **Вариант 8**

1. Закон синергии, механизм его действия.
2. Потенциал организации.
3. Повышение эффективности организационной коммуникации.

#### **Вариант 9**

1. Закон самосохранения, механизм его действия
2. Организационная культура. Общие понятия и свойства.
3. Система управления организацией.

#### **Вариант 10**

1. Развитие, его формы и виды.
2. Организационная культура личности. Основные функции организационной культуры.
3. Организационные коммуникации. Коммуникационный процесс

#### **Критерии оценки**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания в работе, правильно и точно показан ход решения и вычислений, работа аккуратно оформлена согласно требованиям оформления письменных работ, сделаны обоснованные выводы, дана правильная и полная интерпретация выводов, обучающийся аргументированно обосновывает свою точку зрения, обобщает материал, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя в ходе защиты работы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее 70% задания, показан правильный ход решения и вычислений, имеются незначительные погрешности в оформлении работы, дана правильная, но неполная интерпретация выводов. Во время защиты работы обучающийся дает правильные, но неполные ответы на вопросы преподавателя, испытывает затруднения в интерпретации полученных выводов, обобщающие выводы обучающегося недостаточно четко выражены.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее половины всех заданий, подход к решению правильный, но есть ошибки, имеются значительные погрешности в оформлении работы, дана неполная интерпретация выводов, во время защиты работы обучающийся не всегда дает правильные ответы, не способен правильно и точно обосновать полученные выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено менее половины всех заданий, решение содержит грубые ошибки, работа оформлена неаккуратно, с нарушением требований оформления письменных работ, неправильное обоснование выводов либо отсутствие выводов, во время защиты работы обучающийся не способен прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы, не способен сформировать выводы по работе.

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

#### **4.1. 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 Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которых 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) 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: трудоёмкость 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	<b>30</b>
Итого баллов	<b>100</b>
Мин. количество баллов для аттестации	70

**Описание проведения процедуры:**

Тестирование является обязательным этапом зачета 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 полутора академических часов 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 зачетные ведомости в соответствующую графу.

#### **4.2. 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 Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

##### **Субъекты, на которые 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) в соответствии с расписанием учебных занятий (если промежуточная аттестация проводится в форме зачета). Деканатом факультета, отделом подготовки кадров высшей квалификации 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 проведении промежуточной аттестации в форме зачета определяется оценками «зачтено», «не зачтено».

##### **Результаты процедуры:**

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и зачетные 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.

#### **4.3. Методика проведения промежуточной аттестации в форме защиты портфолио**

**Цель процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты портфолио является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к самостоятельной, творческой, научно-исследовательской деятельности.

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

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**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 (на последнем занятии).

**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 оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя требования к структуре, содержанию и оформлению портфолио, критерии оценки.

**Описание проведения процедуры:**

На защите обучающийся должен хорошо ориентироваться в представленном портфолио, уметь объяснить методику выполнения заданий портфолио, отвечать на вопросы как теоретического, так и практического характера, относящиеся к содержанию портфолио.

В состав портфолио должны входить документы, подтверждающие практический опыт, сформированность компетенций и качество освоения вида профессиональной деятельности.

При оценке портфолио преподаватель учитывает как качество выполнения заданий портфолио, так и результаты его защиты.

Технология оценивания: сопоставление установленных квалификационных требований с набором документированных свидетельских показаний, содержащихся в портфолио.

**Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

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

#### **4.4. Методика проведения контрольной работы**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты контрольной работы, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к научно-исследовательской деятельности.

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

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

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

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в соответствии с учебным планом и расписанием учебных занятий.

**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 оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя варианты контрольных работы. Обучающийся определяет вариант контрольной работы по последней цифре зачетной книжки.

**Описание проведения процедуры:**

Законченную работу студент сдает на кафедру в бумажном и электронном виде.

Контрольная работа подлежит проверке на наличие заимствований и плагиата. Затем работа

направляется на рецензирование.

Рецензирование контрольной работы включает:

1. Выявление ошибок и недочетов в работе.
2. Составление рецензии.

Рецензент выясняет соответствие работы поставленному заданию, актуальность темы, самостоятельность выполнения работы, степень применения теоретических знаний на практике и практическую значимость работы, анализирует положительные стороны, недостатки и ошибки, оценивает стиль изложения и оформления.

**Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

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