

СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине Управление организацией

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление бизнесом

уровень образования
высшее образование - бакалавриат

форма обучения
очно-заочная

год набора
2026

Санкт-Петербург
2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	5
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	6
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:.....	6
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	7
5.3 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА Рефератов.....	35
5.4 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....	37
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ...	42
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	44
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	46
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	46

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

1. Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-3 Способен осуществлять анализ, контроль и оценку текущих и промежуточных результатов деятельности организации	ПК 3.2 Осуществляет определение процедур контроля выполнения регламента бизнес-процесса организации	Знать: основные виды и элементы бизнес-процессов; принципы реинжиниринга бизнес-процессов предприятия; порядок моделирования бизнес-процессов предприятия Уметь: выбирать методы моделирования систем, моделировать и проектировать бизнес-процессы Владеть: методами моделирования процессов и систем; навыками построения моделей бизнес-процессов организации

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

- Знать: базовые принципы функционирования предприятия, экономики и экономического развития;
- основные экономические понятия и методы экономической науки, необходимые для решения профессиональных задач
- Уметь: применять методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использовать финансовые инструменты для управления финансами,
- принимать обоснованные экономические решения в процессе управления организацией(предприятием) и контролировать экономические и финансовые риски
- Владеть: практическим опытом применения методов экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использования финансовых инструментов для управления финансами организации, способностью принимать обоснованные экономические решения в процессе

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости и / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
Тема Развитие особенности отечественной системы управления	1. Текущий контроль	Особенности российского менеджмента. Развитие теории и практики управления в России. Вклад А.А.с Богданова, И.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Керженцева и др. в теорию и практику управления	ДП – доклад, презентация, Т – тест	устная/ письменная
Тема	2. Текущий	Характеристика целей, их свойства, значение, состав.	Доклад	Устная

Целеполагание и оценка ситуации. Стратегии развития организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия	контроль	Требования к постановке целей и условия их реализации. Связь целей и стратегии развития организации. Этапы стратегического планирования. Миссия организации. Политика организации. Процедуры и правила. Особенности разработки долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей. Выбор стратегии развития организации. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления	презентации Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	письменная
Тема 3. Планирование как основа реализации всех остальных функций менеджмента	Текущий контроль	Принципы планирования. Виды планов. Структура бизнес-плана. Бюджетное планирование. Построение функциональных планов предприятия. Разработка бизнес – плана предприятия	Доклад с презентацией Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	Письменная Устная
Тема 4. Организация как функция менеджмента. Управление организационными изменениями	Текущий контроль	Организация как система. Принципы построения организации. Виды организационных изменений	Доклад с презентацией Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	Устная письменная
Тема 5. Организационные структуры менеджмента. Совершенствование организационных структур управления	Текущий контроль	Совершенствование организационных структур управления Делегирование полномочий. Соотношение централизации и децентрализации управления. Документирование деятельности предприятия	Доклад с презентацией Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	Устная письменная
Тема 6. Контроль как функция менеджмента	Текущий контроль	Понятие, необходимость и виды контроля. Требования к эффективному контролю. Поведенческие аспекты контроля. Системы отчетности вышестоящих организаций перед нижестоящими. Этапы процесса контроля: установление стандартов, сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами, корректировка результатов	Доклад с презентацией Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	Письменная устная
Тема 7. Материальные и нематериальные формы стимулирования. Системы оплаты труда	Текущий контроль	Стимулирование труда: материальные и нематериальные формы стимулирования. Методы оплаты труда. Разработка системы оплаты труда для работников предприятия.	Доклад с презентацией Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	Письменная Устная
Тема 8. Этапы принятия управленческих решений	Текущий контроль	Порядок разработки и принятия решений. Принятие решений в условиях риска и неопределенности	Доклад с презентацией Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	Письменная Устная

Тема Лидерство роль менеджера в управлении	9. Текущий контроль	Менеджер в системе управления. Лидерство и роль менеджера в управлении. Теории лидерства	Доклад с презентацией Тест Коллоквиум Диспут Задания реферат	Письменная Устная
Все темы и разделы:	Промежуточная аттестация	Обобщенные результаты обучения по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками	Т – тест (1-30)	Письменная
Итоговый контроль по дисциплине	-	Вопросы 1. Что такое организация? 2. Что относят к субъекту и объекту управления? 3. Какие базовые типы моделей описывают эволюцию организации и отражают развитие теории организации? 4. Что относят к внешней среде организации? Какова ее роль в деятельности организации? 5. Какие основные процессы лежат в основе взаимодействия организации с внешней средой? 6. Что такое управление? 7. Какие этапы выделяют в развитии методологии стратегического управления? 8. Каковы проблемы и трудности внедрения стратегического планирования?	Вопросы к ГИА	Итоговый контроль по дисциплине

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в	Компетенция освоена. Обучающийся	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и

показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость и не может их применять	состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.
---	---	--	--

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 – Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо (4 балла)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
Доклад презентацией	1. Предприятие – как объект управления. 2. Современные подходы в управлении. 3. Планирование – центральная функция управления. 4. Инфраструктура менеджмента. 5. Разделение труда и коммуникации в управленческой деятельности.
коллоквиум	1. Дайте определение миссии в широком смысле. 2. Что означает миссия в узком понимании? 3. Кто является носителями интересов миссии? 4. Каковы факторы выработки миссии? 5. Каковы цели формулирования миссии? 6. Что представляют собой цели организации? 7. Каковы направления установления целей? 8. Каковы требования к целям? 9. Каков алгоритм формулирования целей организации?
реферат	1. Переход от методов долгосрочного планирования к стратегическому управлению – необходимое условие для выживания и развития фирмы. 2. Российские особенности эволюции задач и методов стратегического управления предприятием в 20-м столетии. 3. Стратегия анализа и формирования конкурентного преимущества в России переходного периода. 4. Цель и проблемы создания аналитических центров стратегического развития на предприятиях России. 5. Формирование миссии и разработка иерархической структуры целей российских предприятий и организаций. 6. Методы анализа внешней среды организации и механизмы регулярного сбора и обработки стратегической информации. 7. Разработка программы стратегического развития предприятия (на примере предприятия России). 8. Выполнение и контроль программы стратегического развития предприятия (на примере предприятия России). 9. Разработка программ стратегического развития предприятий: западный опыт и возможность его использования в России. 10. Оценка привлекательности

	рыночного сегмента и позиционирование отдельной организации.
задания	Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер и опишите их экономическую составляющую. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера». Охарактеризуйте различие и сходство основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Составьте таблицу и приведите примеры.
диспут	1. Что представляет собой непосредственное окружение? 2. На основе каких характеристик классифицируют уровни неопределенности, с которой могут сталкиваться организации? 3. По каким принципам измеряют неопределенность среды организации? Опишите каждое из состояний. 4. Что организация может сделать для снижения неопределенности обстановки? 5. Что можно отнести к внутренним стратегиям? 6. Что можно отнести к внешним стратегиям?
Тест	Темы тестовых заданий: Тема 1. Развитие и особенности отечественной системы управления Тема 2. Целеполагание и оценка ситуации. Стратегии развития организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия Тема 3. Планирование как основа реализации всех остальных функций менеджмента Тема 4. Организация как функция менеджмента. Управление организационными изменениями Тема 5. Организационные структуры менеджмента. Совершенствование организационных структур управления Тема 6. Контроль как функция менеджмента Тема 7. Материальные и нематериальные формы стимулирования. Системы оплаты труда Тема 8. Этапы принятия управленческих решений Тема 9. Лидерство и роль менеджера в управлении

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

1. Предприятие – как объект управления.
2. Современные подходы в управлении.
3. Планирование – центральная функция управления
4. Инфраструктура менеджмента.
5. Разделение труда и коммуникации в управленческой деятельности.
6. Горизонтальные и вертикальный анализ показателей деятельности предприятия.
7. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии.
8. Производственная программа предприятия - планирование и реализация.
9. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия.
10. Совершенствование управления мотивацией персонала организации.
11. Формирование товарной стратегии организации на основе маркетинговых исследований.
12. Совершенствование управления техническим прогрессом организации на основе лизинга.
13. Повышение эффективности действующей системы управления качеством в организации.
14. Разработка корпоративной стратегии развития организации.
15. Разработка стратегии развития организации

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий,

представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.
6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

контрольная точка - в форме теста (письменная).

Тесты

1. Какая экономическая категория характеризуется следующим определением: «Самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли»:

а) сектор экономики;

б) предприятие;

в) цех;

г) объединение;

д) концерн.

2. Организационно-правовые формы предприятий, относящиеся к коммерческим:

а) потребительские кооперативы;

б) товарищества;

в) общества;

г) общественные организации;

д) производственные кооперативы;

е) фонды;

ж) благотворительные организации;

з) религиозные организации.

3. Число членов производственного кооператива должно быть не менее:

а) трех;

б) двух;

в) пяти;

г) десяти;

д) двадцати;

е) пятидесяти

4. Уставный капитал ООО складывается из:

а) номинальной стоимости акций общества;

б) собственных сбережений директора ООО;

в) стоимости вкладов его участников.

5. Участники какой формы товарищества несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом:

а) полного товарищества;

б) товарищества на вере;

в) товарищества собственников жилья.

6. Государственным или муниципальным унитарным предприятием признается:

а) коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество;

б) некоммерческая организация, представляющая добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства, осуществляемое путем объединения его членами имущественных взносов;

в) коммерческая организация, наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

7. Доход, который может получать акционер за счет части чистой прибыли текущего года акционерного общества, распределяемой между держателями акций в процентах или абсолютной сумме - это:

а) депозит;

б) купон;

в) дивиденд;

г) премия.

8. Вкладчик товарищества на вере не имеет права:

а) знакомиться с годовым отчетом и балансом товарищества;

б) участвовать в управлении и ведении дел товарищества;

в) выйти из товарищества;

г) оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

9. Прибыль производственного кооператива распределяется между его членами:

а) поровну;

б) в соответствии с трудовым участием;

в) в соответствии с паевым взносом;

г) в соответствии с трудовым взносом и размером пая.

10. Производственный кооператив:

а) вправе выпускать акции;

б) не вправе выпускать акции;

в) вправе выпускать акции при выдаче разрешения соответствующим государственным органом.

11. Назовите преимущества акционерного общества:

а) способны привлекать дополнительные инвестиции путем выпуска дополнительных акций;

б) акционеры не несут никакой ответственности по обязательствам АО;

в) акционеры несут ответственность по обязательствам АО стоимостью своих акций;

г) увеличивают предпринимательские риски;

д) снижают предпринимательские риски.

12. Какие права имеет собственник в отношении принадлежащего ему имущества:

а) право владения;

б) право владения и пользования;

в) право владения, пользования и распоряжения.

13. Предприятие как юридическое лицо обладает следующими признаками:

а) наличие обособленного имущества;

б) имеет самостоятельный баланс или смету;

в) не имеет права быть истцом в суде;

г) самостоятельно выступает в хозяйственном обороте от своего имени.

14. Цели деятельности коммерческой организации:

а) прибыль;

б) психологическая устойчивость в коллективе;

в) рыночная доля;

г) создание благоприятного морального климата.

15. Держатели обыкновенных акций имеют право:

- а) голоса при принятии различных решений;**
- б) на преимущественное получение дивидендов;
- в) все верно.

16. Имущество ... является неделимым и ни при каких условиях не может быть распределено по вкладам, долям и паям, в том числе между работниками:

- а) производственного кооператива;
- б) хозяйственного товарищества;
- в) хозяйственного общества;

г) унитарного предприятия.

17. Акционерное общество вправе быть преобразованным в:

- а) полное товарищество;
- б) товарищество на вере;

в) ООО;

г) производственный кооператив.

18. Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для:

- а) производства продукции, выполнения работ и оказания услуг;
- б) удовлетворения общественных потребностей;
- в) получения прибыли;

г) производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и (или) получения прибыли.

19. К организационно-правовым формам коммерческих предприятий относятся:

а) хозяйственные товарищества;

б) ассоциации;

в) хозяйственные общества;

г) потребительские кооперативы;

д) производственные кооперативы;

е) учреждения;

ж) государственные и муниципальные унитарные предприятия;

з) союзы.

20. Ошибочными утверждениями являются, что:

- а) для организации производственного кооператива необходимо не менее пяти участников;
- б) для создания коммандитного товарищества достаточно двух полных товарищей;
- в) организовать общество с ограниченной ответственностью может одно лицо;
- г) создать полное товарищество вправе один человек.**

21. Участие в хозяйственных товариществах ограничивается следующим:

- а) одно лицо может быть участником не более двух полных товариществ;
- б) одно лицо может быть участником только одного полного товарищества;**
- в) участник полного товарищества может быть полным товарищем в товариществе на вере;
- г) участник полного товарищества не может быть полным товарищем в товариществе на

вере.

22. В условиях рынка основными принципами деятельности предприятия являются:

- а) демократический централизм;
- б) финансовая устойчивость;**
- в) экономичность;**
- г) прибыльность;**
- д) справедливость;
- е) обособленность.

23. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме:

- а) акционерного общества;
- б) полного товарищества;**
- в) общества с ограниченной ответственностью;
- г) товарищества на вере.**

24. Публичное АО – это общество:

а) участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров;

б) акции которого распределяются только среди участников;

в) которое не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции.

25. Выберите варианты организационно – правовых форм предприятий:

а) малое предприятие;

б) общество с ограниченной ответственностью;

в) среднее предприятие;

г) унитарное предприятие;

д) крупное предприятие.

26. Организационно – правовая форма организации, для ведения дел в которой необходимо полное согласие всех его участников:

а) общество с ограниченной ответственностью;

б) полное товарищество;

в) товарищество на вере;

г) унитарное предприятие.

27. Акционерное общество может быть ликвидировано (преобразовано) по решению:

а) наблюдательного совета;

б) общего собрания акционеров;

в) налоговой инспекции;

г) органов правопорядка.

28. Можно ли распределить имущество унитарного предприятия между его работниками:

а) да;

б) нет;

в) да, если это оговорено в уставе.

29. Управления акционерным обществом осуществляет:

а) наблюдательный совет;

б) общее собрание акционеров;

в) совет директоров;

г) учредители компании.

30. Полный товарищ в товариществе на вере несет:

а) полную субсидиарную ответственность всем принадлежащим им имуществом;

б) ответственность в пределах своего вклада в складочный капитал;

в) ответственность кратно вкладу в складочный капитал;

г) не несет ответственность по обязательствам товарищества

31. Вкладчик (коммандитист) в товариществе на вере несет:

а) полную субсидиарную ответственность всем принадлежащим им имуществом;

б) ответственность в пределах своего вклада в складочный капитал;

в) ответственность кратно вкладу в складочный капитал;

г) не несет ответственность по обязательствам товарищества

32. Величина уставного капитала в ООО может быть:

а) любой величиной;

б) не менее 100 – кратного минимального размера оплаты труда;

в) не более 100 – кратного минимального размера оплаты труда;

г) не менее 10 000 руб.

33. Акционер в открытом обществе несет:

а) ответственность в пределах своего вклада в уставный капитал;

б) полную субсидиарную ответственность всем принадлежащим им имуществом;

в) ответственность кратно вкладу в уставный капитал;

г) не несет ответственность по обязательствам общества

34. Основными чертами характера управляющего должен обладать:
- a) быть общительным и вдохновлять людей на минимальную самоотдачу;
 - b) иметь аналитический склад ума;
 - c) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;**
 - d) методичность в работе, прогнозирование будущего;
 - e) уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу.

35. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:
- a) среднего уровня;
 - b) низшего уровня;
 - c) высшего, среднего и низшего уровня;
 - d) высшего уровня;**
 - e) все ответы верны.

36. К накоплению информации о проблеме следует отнестись:
- a) чем больше информация, тем лучше;
 - b) избыток информации также вреден, как и ее недостаток;**
 - c) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя;
 - d) избыточный объем информации – залог успеха;
 - e) чем меньше информация, тем хуже.

37. Основные функции управления:
- a) планирование, контроль;
 - b) планирование, организация, стимулирование, контроль;**
 - c) организация, стимулирование;
 - d) организация, мотивация, контроль;
 - e) планирование, контроль, премия.

38. Пределом использования автоматизации является:
- a) ограниченность наших знаний;
 - b) квалификационный уровень обслуживающего персонала;
 - c) невозможность исключения непредвиденных ситуаций;**
 - d) несовершенство техники;
 - e) несовершенство технологии.

39. При принятии решения компромисс характеризуется:
- a) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
 - b) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;**
 - c) принятием решения, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон;
 - d) уменьшением выгоды;
 - e) увеличением выгоды.

40. Целью планирования деятельности организации является:
- a) обоснование затрат;
 - b) обоснование сроков;
 - c) определение целей, сил и средств;**
 - d) обоснование численности работников;
 - e) обоснование планирования.

41. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:
- a) отсутствие упорядоченного взаимодействия между подсистемами;
 - b) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;

- с) замкнутости элементов системы самих на себя;
- д) наличии взаимодействия с внешней средой;**
- е) наличии взаимодействия с внутренней средой.

42. К категории «внутреннего вознаграждения» относится:

- а) зарплата;
- б) карьера;
- с) сама работа;**
- д) признание окружения;
- е) премия.

43. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

- а) определенный законом минимальный уровень;
- в) определенная штатным расписанием ставка;
- с) уровень оплаты в фирмах конкурентах;
- д) объектное определение характера вложенного труда и его оценка;**
- е) определенный законом максимальный уровень.

44. Основным в управлении по целям является выработка целей:

- а) сверху вниз по цепи инстанций;**
- б) снизу вверх;
- с) снизу вверх и сверху вниз;
- д) по матричной схеме;
- е) по круговой схеме.

45. Определите основные характеристики внешней среды для организации:

- а) все перечисленное;**
- б) взаимосвязанность факторов, сложность;
- с) сложность и подвижность;
- д) взаимосвязанность и неопределенность;
- е) нет верного ответа.

46. Из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку:

- а) созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;**
- с) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- д) созданы отделы на предприятии, равные по численности;
- е) созданы филиалы и отделы на предприятии.

47. Большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации имеет обратная связь:

- а) положительная;
- б) корреляционная;
- с) неопределенная;
- д) отрицательная;**
- е) нейтральная.

48. Экономический механизм менеджмента состоит:

- а) все перечисленное;**
- б) внутрифирменное управление;
- с) управление персоналом, управление производством;
- д) внутрифирменное управление, управление персоналом;

е) управление производством.

49. «Принять решение» означает:

- а) перебрать все возможные альтернативы;
- б) перебрать несколько альтернатив;
- с) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;**
- д) отдать распоряжение к реализации конкретного плана;
- е) перебрать эффективные возможности решения проблемы.

50. К известным школам в управлении не относится:

- а) научное управление;
- б) административное управление;
- с) новая экономическая политика;**
- д) человеческие отношения;
- е) производственные отношения.

51. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

- а) гибкой;
- б) саморегулируемой;
- с) стабильной и прочной;**
- д) выгодной;
- е) все перечисленное.

52. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- а) люди;**
- б) средства производства;
- с) финансы;
- д) структура управления;
- е) руководитель.

53. Целью классической школы управления было создание:

- а) методов нормирования труда;
- б) универсального принципа управления;**
- с) условий трудовой деятельности работников;
- д) методов стимулирования производительности труда;
- е) методов стимулирования и управления.

54. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля состоит:

- а) в объеме;
- б) во времени осуществления;**
- с) в методах;
- д) в объеме и методах;
- е) в количествах.

55. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

- а) акционеры, конкуренты, поставщики;
- б) потребители, торговые предприятия, местные органы;
- с) все перечисленное;**
- д) правительственные органы, местные органы;
- е) нет верного ответа.

56. Оптимальное число подчиненных – это:

- a) чем больше подчиненных, тем легче работать;
- b) 15-30 человек;
- c) 7-12 человек;**
- d) 3-5 человек;
- e) 50 человек.

57. Тип производственной системы не зависит от фактора:

- a) от рынка;
- b) от стратегии маркетинга;
- c) от вида продукции;
- d) от региональных программ обеспечения занятости;**
- e) от типа предприятия.

58. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это:

- a) выбор стандартов;
- b) выбор подходящей единицы измерения;
- c) выбор критериев;
- d) измерение результатов;**
- e) выбор стиля руководства.

59. Из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию-это:

- a) наглядная информация;
- b) промышленный шпионаж;**
- c) письменная информация;
- d) информация в глобальных сетях;
- e) реклама.

60. Организация – это:

- a) группа людей, объединенная общей целью;
- b) группа людей, владеющая средствами производства;
- c) группа людей, деятельность которых координируется;**
- d) группа людей, деятельность которых не координируется;
- e) группа людей, имеющая общие цели.

61. Управление является производительным трудом:

- a) да, т.к. управление создает новую стоимость;
- b) нет, это всего лишь надзор и контроль;
- c) нет, это всего лишь противоречия собственников средств производства;
- d) да, поскольку призван обеспечивать целостность трудового механизма;**
- e) все ответы верны.

62. Система контроля в организации обычно состоит из:

- a) предварительного, текущего и заключительного;**
- b) текущего и заключительного;
- c) предварительного и заключительного;
- d) только из текущего контроля;
- e) только из предварительного.

63. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:

- a) высокий моральный уровень;
- b) временные рамки, конкретный критерий;**

- с) использование косвенных проявлений;
- д) временные рамки;
- е) использование прямых проявлений.

64. Менеджмент в основном занимается системами:

- а) открытыми;**
- б) закрытыми;
- с) закрытыми и подсистемами закрытого типа;
- д) закрытыми и подсистемами открытого типа;
- е) открытыми и подсистемами закрытого типа.

65. В системах с непрерывными технологическими процессами используется следующий вид планирования:

- а) пооперационная функциональная схема;
- б) фиксированная позиционная схема;
- с) линейная поточная схема;**
- д) пооперационная схема;
- е) позиционная схема.

66. Задачи организации традиционно делятся на составляющие:

- а) работа с людьми;
- б) работа с людьми и информацией;
- с) работа с предметами и людьми;
- д) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми;**
- е) все перечисленное.

67. Последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха - это:

- а) люди – продукция – прибыль;**
- б) прибыль – люди – продукция;
- с) продукция – прибыль – люди;
- д) люди – прибыль – продукция;
- е) люди – прибыль- премия.

68. Первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте является:

- а) соответствие специализации;
- б) справедливое вознаграждение;
- с) социальная адаптация;**
- д) перспектива роста;
- е) повышение в должности.

69. Сущность ситуационного подхода:

- а) знание методов профессионального управления;
- б) определение наиважнейших факторов;
- с) все перечисленное;**
- д) применение способов действий, вызывающих отрицательный эффект;
- е) обеспечение максимальной эффективности.

70. Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь:

- а) помещение, офис;
- б) руководство;**
- с) средства, оборудование;
- д) штатных сотрудников;

е) прибыль.

71. Управляющий как «лидер» должен обладать следующими чертами:

- а) способность определить корректирующие меры;
- б) умение решать личностные конфликты, которые возникают;
- с) быть общительным;
- д) умение общаться с людьми, интересовывать его;**
- е) способность распознавать характер человека.

72. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:

- а) всеобъемлющим;
- в) постоянно действующим;
- с) экономным;**
- д) независимым;
- е) дополнительным.

73. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:

- а) бюджет;**
- б) заключение аудиторской организации;
- с) баланс;
- д) финансовый отчет за прошедший период времени;
- е) прибыль.

74. Существуют следующие аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- а) все перечисленное;**
- б) поведение отдельных людей, поведение людей в группах;
- с) характер поведения руководителя;
- д) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп;
- е) функционирование менеджера в роли лидера.

75. Основными компонентами модели коммуникации являются:

- а) объект, субъект, взаимодействие;
- б) источник, сообщение, канал, получатель;**
- с) объект, субъект, влияние, обратная связь;
- д) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие;
- е) источник, взаимодействие, среда предприятия.

76. Причина, по которой требуется проверка результата принятого решения:

- а) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в данной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать;**
- б) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных;
- с) проверка надежности административной структуры;
- д) проверка надежности экспертной структуры;
- е) если решение хорошее, вы будете проверять структуру.

77. Целью контроля является:

- а) проверка выполнения плана;
- б) сбор статистических сведений;
- с) усиление зависимости подчиненных;
- д) обеспечение руководства информацией для корректировки плана и понимания происходящего;**
- е) сбор статистических сведений и проверка плана.

78. Отличительной чертой формальной организации является:

- а) отсутствие единства в действиях ее членов;
- б) жесткое давление на ее членов;
- с) наличие должностных инструкций и предписаний;
- д) сознательная координация действий двух или более лиц;**
- е) сознательная координация действий одного человека.

79. Конечной целью менеджмента является:

- a) развитие технико-экономической базы фирмы;
- b) обеспечение прибыльности фирмы;**
- c) рациональная организация производства;
- d) повышение квалификации;
- e) повышение творческой активности работника.

80. В процессе принятия решений используется «мозговая атака» с целью:

- a) выявление слабых сторон предприятия;
- b) анализ нестандартных решений;
- c) выявление альтернатив;**
- d) вовлечение всех участников в процесс принятия решений;
- e) выявление сильных сторон предприятия.

81. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее:

- a) уровни управления, насколько формальным должно быть взаимодействие;
- b) степень централизации;
- c) сложность организационной структуры;
- d) количество уровней управления, степень формальности их взаимодействия, сложность организационной структуры;**

e) сложность организационной структуры и степень централизации.

82. К организационным документам не относятся:

- a) штаты учреждений;
- b) порядок и правила деятельности;
- c) уставы учреждений;
- d) объявления о начале распродаж;**
- e) правила о получении прибыли.

83. К функциям стратегического уровня управления не относятся:

- a) проектирование организации;
- b) прогноз;
- c) учет запасов сырья;**
- d) анализ динамики рынка;
- e) учет дохода.

84. Организационная структура – это:

- a) искусство управлять интеллектуальными ресурсами;
- b) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей

посредством обмена;

c) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов;

- d) метод имитации выработки управленческих решений;
- e) искусство управлять финансовыми, материальными ресурсами.

85. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента НЕ включает:

- a) поставщиков ресурсов;
- b) государственное законодательство и правительственные акты;
- c) специалистов службы сбыта;**
- d) конкурентов;
- e) потребителей.

86. Абсолютная устойчивость финансового состояния может быть при условии:

- a) величина запасов больше величины собственных оборотных средств;
- b) величина запасов меньше величины собственных оборотных средств;
- c) величина запасов меньше величины собственных оборотных средств и кредитов банка под товарно-материальные ценности;**
- d) нет правильного ответа.

87. Активы, относящиеся к внеоборотным:

- a) долгосрочные финансовые вложения;
- b) запасы;
- c) нематериальные активы;**
- d) основные средства.

88. Анализ ликвидности активов заключается в:

- a) сравнении обязательств организации с прибылью;
- b) сравнении средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения;**
- c) сравнении сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженности;
- d) нет правильного ответа.

89. Благоприятной тенденцией является:

- a) превышение темпов роста активов над темпами роста выручки за анализируемый период;
- b) превышение темпов роста активов над темпами роста пассивов за анализируемый период;
- c) превышение темпов роста выручки над темпами роста активов за анализируемый период;**
- d) нет правильного ответа.

90. В состав краткосрочных обязательств входят:

- a) дебиторская задолженность;
- b) кредиторская задолженность;**
- c) нераспределенная прибыль;
- d) финансовые вложения.

91. В состав оборотных (текущих) активов не входят:

- a) дебиторская задолженность;
- b) запасы и затраты;
- c) краткосрочные финансовые вложения;
- d) нематериальные активы.**

92. В состав прочих доходов входят:

- a) доходы, полученные от совместной деятельности;**
- b) положительные курсовые разницы;**
- c) поступления от продажи основных средств;**
- d) сдача имущества в аренду.

93. В состав прочих расходов входят:

- a) отрицательные курсовые разницы;**
- b) поступления от продажи основных средств;
- c) расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями;**
- d) сдача имущества в аренду;
- e) штрафы, пени, неустойки за нарушения условий договора.**

94. В ходе финансового анализа используются измерители:

- a) преимущественно натуральные;
- b) преимущественно стоимостные;**
- c) стоимостные, натуральные, трудовые, условно-натуральные;
- d) условно-натуральные.

Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ

Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

Контрольная точка в форме диспута (устная).

1. Основные понятия управления предприятием.
2. Классификация организационных структур предприятий.
3. Понятия физического и юридического лица.
4. Сравнительный анализ организационно-правовых форм предприятий.

5. Производственная структура предприятия и ее виды.
6. Линейная и функциональная структуры управления: их особенности и отличия.
7. Бюрократические структуры управления.
8. Адаптивные (органические) структуры управления.
9. Характеристика внутренней и внешней среды организации.
10. Государственная регистрация индивидуальных предпринимателей и юридических лиц.
11. Организационные структуры и их мобильность
12. Лицензирование отдельных видов деятельности.
13. Управление производственным процессом и его структурой.
14. Особенности оперативно-календарного планирования деятельности предприятия.
15. Оперативно-календарное планирование выпуска продукции. Диаграмма Ганта.
16. Бюджет в управлении предприятием.
17. Этапы формирования производственной программы предприятия.
18. Производственная мощность предприятия, ее виды и особенности расчета.
19. Стратегии управления запасами.
20. Управление и нормирование.
21. Методы определения оптимального размера запасов.
22. Нормирование труда: назначение и виды норм.
23. Организация труда: методы.
24. Управление расходами предприятия.
25. Основные понятия маркетинга применительно к сбытовой деятельности организации.
26. Методы продвижения товара в маркетинге.
27. Реклама в системе сбыта. Методы оценки ее эффективности.
28. Формы стимулирование сбыта продукции.
29. Роль цен в управлении предприятием и их классификация.
30. Этапы формирования ценовой политики предприятия.
31. Обеспечение экономической безопасности предприятия

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование заметок, убедительность предложений, а также владение собой: непринуждённость, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплочённость команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом.

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы для коллоквиума

Тема . Концептуально- методологические основы управления экономикой организации (предприятия)

Понятийный аппарат управления организацией. Эволюция управленческой мысли. Концепции управления. Организация как система управления. Теория систем. Концепция партисипативного управления. Вклад в развитие менеджмента П.Друкера. Вклад в развитие теории управления Ф. Лютенса и Б. Басса. Закрытая и открытая организационная парадигмы. Организационная культура в теории управления: определение, значение и структура. Классическая школа менеджмента. Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер: идеи, предложения в области управления.

Тема . Функциональный комплекс организации (предприятия)

Планирование как функция управления. Организация взаимодействия. Построение организаций. Стимулирование персонала в организации. Управленческий контроль. Виды организационных структур: линейная структура управления, дивизионная структура управления, матричная структура управления: сущность, характеристика, применение, особенности управления. Анализ и оценка управленческих рисков.

Тема . Обеспечивающий комплекс организации (предприятия)

Принятие управленческих решений. Групповая динамика. Коммуникации. Руководство: власть и личное влияние. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям. Управление конфликтами и стрессами. Этика и социальная ответственность менеджмента. Инвестиции. Прямые и портфельные инвестиции. Психология инвестиционной деятельности.

Тема . Организация и управление материально-технической базой организации (предприятия)

Капитал и имущество организации. Основные фонды организации. Оборотные средства организации. Предпринимательская деятельность: правовое понятие, признаки. Соотношение предпринимательской и иной незапрещенной экономической деятельности. Требования государства к осуществлению предпринимательской деятельности. Требования к процессу осуществления предпринимательской деятельности. Требования к результатам предпринимательской деятельности.

Тема . Эффективность управления и качество управленческих решений

Понятие эффективности управления и качества управленческих решений. Понятие качества управленческих решений. Факторы, влияющие на качество управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческих решений. Методы повышения эффективности управленческих решений. Методы управленческих решений. Сущность и характеристика аналитических методов анализа, статистических методов анализа, психологических методов анализа, метода сценариев, метода «дерево решений». Методы принятия инвестиционных решений, основанные на дисконтировании денежных потоков, анализе рентабельности, для оценки финансового состояния организации и уровня риска хозяйственной деятельности. Данные о финансовом состоянии организации при принятии управленческих решений.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме заданий (письменная).

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Определите экономические характеристики управления:

1. Концепция управления
2. Человек как субъект управления
3. Научные знания

4. Ситуационный подход к управлению
5. Принципы управления
6. Творческий характер управления
7. Взаимоотношения между людьми
8. Моделирование и количественные измерения.

Задание 2. Раскройте экономический смысл основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой и экономической деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
Магазин (пример)	Определение объемов поставок товаров; Рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; Профессиональ- ный рост: стажер-прода- вец - ст. прода- вец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с постав- щиком
Автозавод					
Университет					
Ресторан					
Администрация района					
Другая организация (на выбор)					

Задание 3. Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер и опишите их экономическую составляющую. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

Задание 4. Охарактеризуйте различие и сходство основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Составьте таблицу и приведите примеры.

Задание 5. Проанализируйте производственные ситуации и ответьте на вопросы.

1. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Иванова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Завод и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Иванов не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Завод и К».

Вопросы:

- кто виноват в сложившейся ситуации?

- какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

2. При проведении реконструкции производства мастер Сидоров получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных – 20 человек и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы:

- обоснован ли отказ начальника цеха мастеру Сидорову?

- как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Сидорову?

- какой теоретический принцип хотел применить мастер Сидоров, обращаясь к начальнику цеха?

Задание 6. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

В российской научной литературе встречается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

1. Менеджер формулирует цели, определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

2. Менеджер организует деятельность коллектива как системы для достижения целей. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

3. Менеджер осуществляет мотивацию работающих и устанавливает коммуникации внутри организации. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышении и др.), а также решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом он постоянно взаимодействует с подчиненными, начальниками, коллегами.

4. Менеджер создает систему контроля. Он определяет показатели и единицы измерения, ориентированные на работу всей организации и каждого конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

5. Менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы:

1) Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2) Какие направления в работе менеджера являются приоритетными в экономическом контексте?

3) Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

4) Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Задание 7. Подумайте и ответьте на вопрос.

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что деятельность в социальной области ведет к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в

последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Чью позицию вы разделяете и почему?

Задание 8. Подумайте и ответьте на вопрос.

Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона- ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом». А чем же должны заниматься менеджеры?

Задание 9. Какую организационную подготовку должен провести руководитель для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Задание 10. Используя принципы менеджмента Комоскэ Мацусита, ответьте на вопросы: в чем заключается социальная направленность управления? Каким образом можно разумно совмещать в управлении частное и общественное начало?

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

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал следующие основные положения менеджмента:

- не хитри, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относитесь с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не задавай себе вопрос: «На кого я работаю?» - ответ только один - на общество.

Задание 11. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Задание 12. Подумайте и дайте ответ. Аргументируйте свою позицию.

Приведите примеры.

А. В чем причина того, что некоторым менеджерам высшего звена не удастся мотивировать подчиненных, в то время как другие преуспевают в этом?

Б. Низкооплачиваемый обслуживающий персонал - проблема для многих компаний, например, плохо обученные и слабо мотивированные санитары в

больнице, которые занимаются «черной работой» за низкую оплату. Как можно мотивировать этих работников, чтобы повысить уровень обслуживания больных?

В. Имеет ли организация возможность добиться повышения производительности и эффективности одновременно и какими путями?

Задание 13. Определите по каждой ситуации отдельно тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:

- Не могут выполнять работу и не хотят брать на себя ответственность.

На таких работников руководителю приходится воздействовать с помощью приказа и распоряжения, в которых прописывается задание и ответственность, на основании которых сотрудникам приходится выполнять работу.

- Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу.

В таком случае руководитель принимает участие в разьяснении задания для своих сотрудников, т.к. если сотрудник проявляет ответственность, значит у него высокая мотивация к выполнению работы. Поэтому руководителю нужно отслеживать этапы выполнения работы и принимать участие в корректировке выполняемых действий.

- Могут выполнить работу, но не хотят.

В данном случае руководитель должен внушить сотруднику, что у него есть силы, знания и умения, для того чтобы выполнить данную работу. Возможно, привести пример прошлых удачных заданий, чтоб человек почувствовал уверенность в своих силах.

- Могут и хотят выполнить работу.

Это идеальный вариант сотрудника. В данном случае руководитель делегирует полномочия и лишь разьясняет задачу для выполнения работы.

Задание 14. Проанализируйте примеры. Аргументируйте свой ответ.

Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Какую кандидатуру вы выберете?

Задание 15. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь:

«Вы, Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Задание 16 В отчетном году фактический объем реализации продукции фирмы «Х_Плюс» составил 9200 тыс. руб. При этом постоянные расходы равнялись 300 тыс. руб., переменные расходы 7000 тыс. руб. Как изменится критический объем реализации этой фирмы в следующем году, если вследствие роста арендной платы постоянные расходы возрастут на 20%?

Задание 17 Предприятие планирует в следующем году начать производство новой продукции и продавать ее по цене 235 руб. за 1 ед. Условно-постоянные затраты в расчете на год составят 180 тыс. руб. При каком минимальном объеме производства будет обеспечена самоокупаемость производства, если удельные переменные расходы составляют 170 руб./ед.? При каком объеме производства можно будет получить прибыль в 150 тыс. руб.?

Задание 18. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вы недавно начали работать начальником отдела на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

- Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник отдела.

Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти на свое рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их отделе, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Задание 19. Создайте таблицу методов управления и дайте основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения.
2. Подходы к реализации.
3. Требования к субъекту.
4. Организационное воздействие.
5. Административное воздействие.
6. Материальное воздействие.
7. Моральное воздействие.

Задание 20. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы:

- какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?

- какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
- правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Задание 21. Как вы считаете, какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Задание 22. Обоснуйте, в каких случаях участие творческих работников при решении какой-либо проблемы уместно, а в каких случаях неуместно?

Задание 23. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накопилась обстановка. Каковы ваши действия? (опишите «+» и «-» каждого действия, а затем уже выберите наиболее оптимальный.)

1. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо, официально вызвать их на беседу и тоном, нетерпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

2. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции, например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону.

3. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, касающихся разработки шоу-программ и организации гастролей артистов. При первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

4. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Задание 24. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.

Недавно назначенный руководитель Управления департамента по туризму, получив отчет одного из руководителей отдела развития социокультурных программ, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

1. Принять отчет таким, какой он есть.

2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.

3. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрываться от работы начальника отдела.

4. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

Задание 25. Представьте описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

Задание 26. Предложите решение производственной ситуации.

Аргументируйте свой ответ.

Представьте ситуацию будущего: вы – вице-президент крупной компании, данный пост занимаете более 10 лет.

В 2017 году в вашей компании централизованное планирование уступает фронтальному принятию решений, бюрократия - командной работе. Цеховые рабочие используют компьютеры и роботов.

Из-за недостатка рабочей силы многие вакансии не заняты, а имеющимся претендентам на должность не хватает навыков для работы в команде, принятия решений, использования сложных технологий. Как вы, будучи опытным кадровым и социальным менеджером, подготовитесь к решению этих проблем?

Задание 27. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Задание 28. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Задание 29. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок в взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

Задание 30. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вы работаете руководителем уже второй год. Молодой работник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? - спрашиваете вы.

- А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает работник и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

Задание 31. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вы - начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Задание 32. Приведите шесть примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

Задание 33. Составьте план-схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой олимпиады» по следующим показателям:

1. Ключевой результат.
2. Планируемый результат.
3. Полученный результат.
4. Измеритель.
5. Оценка – выводы.

Задание 34. Для успеха управления большое значение имеет контроль выполнения планов предприятия. Его цель - убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена, при необходимости принимаются решения по исправлению положения.

Процесс контроля выполнения планов включает следующие этапы:

- 1 этап: Установление контрольных показателей - «Чего мы хотим достичь?»
- 2 этап: Уточнение показателей рыночной деятельности - «Что происходит?»
- 3 этап: Анализ проделанной работы - «Почему так происходит?»
- 4 этап: Последующие корректирующие действия - «Что нужно сделать для исправления положения?»

Вопрос: Какие особенности в организации контроля деятельности органов муниципального управления в целом и их составных звеньев используются в России?

Задание 35. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Аргументируйте свой ответ.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу» - «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы:

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Задание 36. Подумайте и ответьте на вопросы.

Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель - убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:

1 этап - Установление контрольных показателей (Чего мы хотим достичь?).

2 этап - Уточнение показателей деятельности (Что происходит?).

3 этап - Анализ проделанной работы (Почему так происходит?).

4 этап - Последующие корректирующие действия (Что надо сделать для исправления положения?).

Вопросы:

- какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?

- какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?

- какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Задание 37. Проанализируйте ситуацию, используя предложенные вопросы. Аргументируйте свой ответ.

«Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика, вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшем в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если онастоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они

не хотели создавать проблемы Борис и Михаил призвали Ирину быть "членом команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И, что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы:

1. Какая этическая проблема имеет место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Оцените этичность поведения каждого из участников конфликта.
4. Какие варианты развития событий были бы желательны с точки зрения поддержания и укрепления социальной ответственности организации?
5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Задание 38. Подумайте и ответьте на вопросы.

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Задание 39. Познакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы. Аргументируйте свой ответ.

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме - убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими или личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло ответит о нем.

Каждый из этих признаков - серьезныйстораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;

- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы:

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Задание 40. Опишите как можно подробнее свою будущую профессиональную деятельность. Составьте список ситуаций общения, типичных для работы по нашей специальности. Обсудите (пополните при необходимости) этот список с успешными представителями своей профессии. К каким из этих ситуаций им готовы уже сегодня?

Задание 41. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 42. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;

2. состав конфликтующих сторон;

3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;

4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Задание 43. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Задание 44. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задание 45. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

Задание 46. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Задание 47. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Задание 48. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Задание 49. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.
2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.
3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.
4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.
5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Задание 50. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Задание 51. Сформулируйте ответ. Аргументируйте свой выбор.

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Задание 52. Сформулируйте ответ. Обоснуйте его.

Вы приходите в организацию ОАО «Логистик», на собеседование, для того, чтобы занять вакантную должность менеджера по логистике. Каковы ваши основные действия? Ваш внешний вид, ваше резюме?

Задание 53. Определите, чему равен денежный поток от операционной деятельности (на основе данных косвенного кэш-фло). Проведите все необходимые расчеты.

За 2020 год чистая прибыль компании составила 6100, амортизация за год составила 400. На начало года стоимость запасов готовой продукции была равна 320, дебиторская задолженность – 300, кредиторская задолженность – 800. На конец года запасы не изменились, дебиторская задолженность увеличились до 700, кредиторская задолженность увеличилась до 1000.

Задание 54. Определите рентабельность активов и источников собственных средств фирмы, если прибыль за год составила 1800 тыс. рублей, а валюта баланса на начало года составляла 36090 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 12070 тыс. рублей, на конец года валюта баланса составила 39800 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 13100 тыс. руб.

Задание 55. Собственный капитал предприятия 10 000 тыс. руб., валюта баланса составляет 20 000 тыс.руб. Коэффициент финансовой устойчивости имеет уровень: 1. 0,75 2. 0,6 Определить, каков размер долгосрочных обязательств на балансе предприятия в каждом случае?

Задание 56. Найдите прибыль и определите рентабельность продаж продуктового магазина за месяц, если выручка за данный месяц составила 4 500 000 рублей, средняя наценка на товары составила 22%. Затраты на покупку товаров для продажи: 3510 000 рублей, заработную плату за месяц составили 400 000 рублей, затраты на арендную плату и коммунальные услуги: 230 000 рублей.

Задание 57. По годовому плану предусмотрено выпустить 12000 тонн продукции. Остатки нереализованной продукции на начало года составили 160 тонн, на конец года – 136 тонн. Стоимость 1 тонны – 3650 рублей. Себестоимость реализации составила 34915 тыс. рублей. Определить:

1. Количество продукции, подлежащей реализации;
2. Сумму прибыли от реализации;
3. Рентабельность продукции.

Задание 58. Выручка от реализации продукции составила 500000 руб., затраты на производство продукции – 390000 рублей, прибыль от реализации материальных ценностей – 14000 руб., внереализационная прибыль составила 12000 руб. Определить балансовую прибыль, прибыль от реализации продукции и рентабельность продукции.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

Примерный список тем рефератов:

1. Содержание внутренней среды предприятия.
2. Перечислите основные факторы внешней среды предприятия.
3. Организационные структуры управления предприятием.
4. Выбор организационной структуры управления предприятием.
5. Недостатки функциональных организационных структур.
6. Модели для анализа положения предприятия на рынке.
7. Модели анализа конкуренции.
8. Основные этапы процесса разработки стратегии.
9. Функции рискованного менеджмента.
10. Этапы разработки процесса коммуникации.
11. Общенаучные методы управления.
12. Системный подход в принятии управленческих решений.
13. Комплексный подход разработки решения в управлении.
14. Моделирование как метод принятия управленческого решения.
15. Экономико-математические методы управления.
16. Экспериментирование как метод формирования управленческого решения.
17. Методы управления функциональными подсистемами организации.
18. Методы выполнения общих функций управления.
19. Методы решения проблем. Причинно-следственная диаграмма как метод решения проблем управления.
20. Метод номинальной групповой техники.
21. Дельфийский метод в разработке управленческих решений

Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению

Реферат (от лат. *refereo* – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде научно-исследовательской работы студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным, а изложение материала должно носить проблемно-тематический характер.

Каждая работа, носящая реферативный характер, должна быть оформлена в соответствии с Государственным Образовательным Стандартом (ГОСТ).

Структура работы:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение (указывается актуальность, цель, задачи);
- не менее 3х глав;
- выводы (личное мнение);
- приложения (если есть);
- список используемой литературы.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

Во введении обязательно должны быть указаны следующие параметры: тема реферата; предмет и объект исследования; цель; задачи; актуальность; методы исследования.

В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора.

В заключении (1-2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с целью и задачами реферата делаются выводы или даются практические рекомендации по разрешению исследуемой проблемы.

Требования к оформлению работы:

- объём 15-20 страниц;
- поля – по 2 см сверху и снизу, 3 см – слева, 1,5 см – справа;
- выравнивание текста по ширине;

- номера страниц – внизу страницы, справа; номер на первой странице не указывается;
 - шрифт – «Times New Roman»;
 - основной текст – 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5 (основной текст, между абзацами);
 - абзацный отступ – 1,25;
 - расстановка переносов не применяется;
 - все лишние пробелы убираются, между словами должен быть только один пробел;
- знаки препинания (за исключением тире) ставятся сразу же за предваряющим его словом без пробела;
- ссылки – затекстовые (вынесенные за текст реферата и оформленные как список использованной литературы в алфавитном порядке), использование автоматических постраничных ссылок не допускается;
 - не менее 5 источников;
 - ссылки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (приложение 2);
 - для связи с текстом порядковый номер библиографической записи из списка литературы указывают в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой. Если отсылка содержит сведения о нескольких затекстовых ссылках, группы сведений разделяют знаком точка с запятой.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи реферата в установленный срок.

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

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

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

ПК-3 Способен осуществлять анализ, контроль и оценку текущих и промежуточных результатов деятельности организации

ПК 3.2 Осуществляет определение процедур контроля выполнения регламента бизнес-процесса организации

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Производственное потребление характеризуется использованием вещественных факторов для: а) удовлетворения потребностей работников предприятия; б) сохранения их потребительских свойств; в) получения новых продуктов; г) создания новых рабочих мест

Правильный ответ в

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Обслуживающие процессы на предприятии обеспечивают а) ремонт оборудования; б) производство запасных деталей; в) транспортировку и складирование изделий; г) ремонт строительных конструкций, зданий и сооружений.

Правильный ответ в

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Увеличение интервала планирования сопровождается а) уменьшением числа показателей; б) привлечением большего числа разработчиков планов; в) увеличением числа показателей; г) установлением более точных количественных показателей

Правильный ответ а

4. Установите правильное соответствие разделов бизнес – плана и их характеристики:

1. анализ рынка
2. план маркетинга
3. план производства

Варианты ответов:

- а) стратегия маркетинга
- б) производственный процесс и его обеспечение
- в) определение спроса на продукты (услуги)

Правильный ответ: 1)-в; 2)-а; 3)-б

5. Установите правильную последовательную смену стадий управления предприятием с учетом оценки риска:

- 1) планирование
- 2) мониторинг и контроль
- 3) качественная оценка:

Правильный ответ: 1-3-2

6. Установите соответствие.

Правильный ответ 4

7. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Основоположителем школы научного управления является

Правильный ответ: Тейлор

8. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Королев И.П. прежде чем открыть предприятие, написал основной документ предприятия, в котором прописал: деятельность предприятия, права и обязанности учредителей, условия выхода учредителей, процедуру избрания руководителя, права и обязанности руководителя. Все договорные обязательства предприятия будут заключаться на основе этого документа. Что за документ написал Королев И.П.?

Правильный ответ: устав предприятия

9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. К отраслям материального производства в экономике относится а) туризм; б) транспорт; в) здравоохранение; г) образование.

Правильный ответ б

1

0

Правильный ответ а

11. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Аналитический метод нормирования труда предусматривает а) возможность выполнения работ рабочими низкой квалификации; б) расчленение процесса на элементы и обоснование времени на каждый элемент; в) разработку норм с учетом перспективы изменения состава трудового процесса; г) учет опыта прошлого периода в расчете норм.

Правильный ответ Б

12. Установите правильную последовательность процедуры банкротства юридического лица: процесс банкротства юридического лица может состоять из четырех этапов, каждый из которых обязательно утверждает суд, укажите последовательность данных процедур:

- 1) конкурсное производство
- 2) наблюдение
- 3) внешнее управление
- 4) финансовое оздоровление

Правильный ответ: 2-4-3-1

13. Установите правильную последовательную смену стадий управления предприятием с учетом оценки риска:

- 1) планирование
- 2) мониторинг и контроль
- 3) качественная оценка:

Правильный ответ: 1-3 2

14. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже: Показатель, рассчитываемый отношением стоимости основных средств к товарной продукции, называется:

Правильный ответ: фондоемкость

15. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже: Форма платежа, взимаемая с доходов или имущества юридических и физических лиц, характеризующаяся обязательностью, регламентацией размера и сроков внесения – это

Правильный ответ: налоги (или налог)

16. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Внутренние финансовые отношения на предприятии включают а) погашение кредитных обязательств; б) формирование уставного капитала; в) организацию оплаты налогов; г) заключение коммерческих сделок

Правильный ответ б

17. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Наиболее распространена форма организации сбыта а) во внутрипроизводственном потреблении; б) через посреднические организации; в) напрямую потребителям; г) путем экспорта продукции предприятия

Правильный ответ б

18. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Реализуемая продукция - это продукция... а) отправляемая за пределы предприятия; б) включаемая в планы производства; в) используемая для собственных нужд; г) обеспеченная ресурсами

Правильный ответ а

19 Установите правильное соответствие терминов и их определений:

1. Бизнес-идея
2. Бизнес-планирование
3. Бизнес-план

Варианты ответов:

а) документ, содержащий основные сведения в отношении описываемого проекта и демонстрирующий целесообразность реализации предпринимательской идеи на основе доступных ресурсов

б) процесс расчета затрат, окупаемости, анализа рынка, конкурентов и ниш перед стартом собственного проекта

в) идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения

Правильный ответ: 1)-в; 2)-б; 3)-а

20. Установите правильное соответствие характеристики управления и его элемента:

1. тип системы управления
2. этап стратегического менеджмента
3. элемент системы стратегического контроля

Варианты ответов:

а) уточнение цели

б) создание системы измерения и отслеживание состояния параметров

в) управление по сильным и слабым сигналам

Правильный ответ: 1)-в; 2)-а; 3)-а

21. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже Постепенное перенесение стоимости основных фондов на производимую продукцию в целях накопления денежных средств для полного их восстановления; денежное выражение физического и морального износа - это _____

Правильный ответ: амортизация

22. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.: Хозяйственные общества и товарищества определяются как

Правильный ответ: коммерческие организации

23. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Вспомогательные производственные процессы на предприятии обеспечивают: а) контроль качества продукции; б) транспортировку материалов, полуфабрикатов, изделий; в) условия осуществления основных производственных процессов; г) использование отходов производства для выработки из них продукции

Правильный ответ в

24. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Отличие линейно-функциональной структуры от функциональной включает: а) лишение функциональных заместителей права отдавать распоряжения самостоятельно; б) сохранение за единоначальником непосредственного руководства по некоторым функциям; в) значительное увеличение числа функциональных заместителей; г) введение при каждом функциональном заместителе в обязательном порядке подразделения специалистов

Правильный ответ б

25. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Внешние финансовые отношения на предприятии включают

- а) сделки с поставщиками;
- б) изменения величины уставного капитала;
- в) распределение прибыли между учредителями;
- г) расчеты с наемными работниками

Правильный ответ а

26. Установите соответствие. Установите соответствие между категориями бизнес-планов и периодом планирования:

- А) Краткосрочные планы. 1) 7-10 и более лет.
- Б) Среднесрочные планы. 2) 3-5 лет.
- В) Долгосрочные планы. 3) До 1 года.

Правильный ответ: А – 3, Б – 2, В – 1.

27. Установите правильную соответствие между категориями и видами ресурсов в бизнес-планировании:

- А) Нематериальные трудовые активы 1) Информация для принятия решений, для контроля за реализацией выполнения решений.
- Б) Материальные активы 2) Человеческий капитал: талант, лидеры, квалифицированный персонал.
- В) Основные средства. 3) Здания, сооружения, машины, оборудование, средства труда.
- Г) Информационные активы. 4) Сырье и материалы, инвентарь, незавершенное производство

Правильный ответ: А – 2, Б – 4, В – 3, Г – 1.

28. Установите правильную последовательность. основных стадий процесса бизнес-планирования:

- 1) продвижение бизнес-плана
- 2) разработка бизнес-плана
- 3) реализация бизнес-плана.

Правильный ответ: 2-1-3

29. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже: Уменьшение стоимости машин и оборудования под влиянием сокращения общественно необходимых затрат на их воспроизводство (моральный износ первой формы); уменьшение их стоимости в результате внедрения новых, более прогрессивных и экономически эффективных машин и оборудования (моральный износ второй формы) – это моральный

Правильный ответ: износ

30. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.: Оперативный финансовый план, который складывается на краткосрочный период - это:

Правильный ответ: бюджет предприятия

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к зачету с оценкой

1. Сущность и содержание системы управления.
2. Понятие экономика. Экономические модели.
3. Экономические ресурсы.
4. Понятие экономического цикла. Виды экономических циклов.
5. Национальные экономические модели: американская.
6. Национальные экономические модели: японская.
7. Национальные экономические модели: китайская.
8. Национальные экономические модели: немецкая.
9. Национальные экономические модели: шведская.
10. Цели и задачи управления организацией.
11. Функции управления организацией.
12. Классификация хозяйственных проблем предприятия.
13. Организационные формы предприятий.
14. Юридическое и физическое лицо: понятия, формы, признаки.
15. Методы анализа хозяйственных проблем.
16. Акционерные общества: виды и особенности управления.
17. Общества с ограниченной ответственностью: особенности управления.
18. Формирование целей и задач организации.
19. Формы организации в менеджменте и их характеристика.
20. Проектирование организационной структуры организации.
21. Общая характеристика методов управления.
22. Административные методы управления.
23. Экономические методы в управлении.
24. Социально-экономические методы.
25. Подходы к анализу управленческих решений.
26. Классификация управленческих решений.
27. Виды управленческих решений.
28. Процесс принятия управленческих решений.
29. Виды коммуникаций в организации.
30. Этапы коммуникационного процесса.
31. Характеристика коммуникационных сетей.
32. Характеристика управленческого контроля.
33. Формы и методы контроля.
34. Процесс управленческого контроля.
35. Характеристика управленческого учета.
36. Формы и методы учета.
37. Процесс управленческого учета.
38. Характеристика социально-психологических проблем управления.
39. Коллектив организации и его формирование.
40. Характеристика организационной структуры управления.
41. Формы организационных структур.
42. Проектирование организационной структуры.
43. Формирование корпоративной культуры организации.
44. Стимулирование труда.
45. Характеристика стратегического управления.
46. Виды стратегий.
47. Внутрифирменное планирование.

48. Лидерство в системе менеджмента. Понятие лидерства. Виды лидерства и их характеристика.
49. Понятие конкуренции сущность и характеристика. Виды конкуренции.
50. Понятие монополии. Виды монополий и их характеристика.
51. Понятие партнерства. Государственно-частное партнерство: сущность, характеристика, применение.
52. Понятие сегментации. Виды потребительских сегментов. Сегментация деятельности коммерческой организации.
53. Понятие конфликта. Виды конфликтов, их классификация. Методы разрешения конфликтов.
54. Стили управления. Виды, их характеристика, особенности и недостатки.
50. Понятие организационной культуры. Виды организационных культур, их особенности.
51. Понятие группы. Малая, средняя, большая группа: характеристика, особенности управления.
52. Внешняя и внутренняя среда организации: понятие, характеристика.
53. Стадии развития организации (бизнеса): описание, характеристика.
54. Жизненный цикл товара: описание, характеристика.
55. Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Разрешение межгрупповых конфликтов в организации.
56. Методы оценки эффективности управленческих решений.
57. Методы оценки экономических рисков реализации управленческих решений.
58. Риски бизнеса: микро-уровень, мезо-уровень, макро-уровень.
59. Капитал: понятие. Виды капитала.
60. Инвестиции. Виды инвестиций.
61. Инвестиционный план.
62. Проектное управление.
63. Бюджет. Бюджетирование.
64. Капитальные затраты (вложения).
65. Срок окупаемости инвестиций. Методы оценки срока окупаемости.
66. Уставной капитал: понятие, формы образования и цели использования.
67. Валюта. Виды валют. Валютный контроль.
68. Экспорт и импорт. Товародвижение.
69. Товарные и транспортные потоки.
70. Товарооборот. Блок-чейн.
71. Методы принятия инвестиционных решений.
72. Дисконтирование денежных потоков.
73. Анализ рентабельности.
74. Оценка финансового состояния организации и уровня риска хозяйственной деятельности.
75. Анализ данных о финансовом состоянии организации при принятии управленческих решений.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских)

занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимися работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой. зачет с оценкой проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета с оценкой. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную

ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями и зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания;
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениями и слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие;
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С	Способ	

нарушениям и опорно-двигательного аппарата	восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	–	визуально-кинестетические;
		–	аудио-визуальные;
		–	аудиально-кинестетические;
		–	аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям		Образовательные ресурсы				
		Электронные				Печатные
		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.):

двигательного аппарата	контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.
------------------------	---

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются