Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ермаков Алексей Михайлович
Должность: Врио ректора
Дата подписания: 03.11.2026 20:37:23
Уникальный программный ключ:
820dd736c6564d02e9f00c4043156a3692d52b7e

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО Донской ГАУ)

УТВЕРЖДАЮ
Врио проректора по УР и ЦТ
_____Ширяев С.Г.
«24 » марта 2026 г.
м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Система менеджмента на предприятиях общественного питания

Направление подготовки	**19.04.04 Технология продукции и организация общественного питания**
Направленность программы	**Технология продукции и организация общественного питания**
Форма обучения	**очная, заочная**

Программа разработана:

Лосевская С.А. _____ доцент _____ к.с.-х.н. _____ доцент
(подпись) (должность) (степень) (звание)

Рекомендовано:

Заседанием кафедры Экономики и товароведения
протокол заседания от 09.02.2026 № 7 Зав. кафедрой _____ О. Н. Бунчиков
(подпись)

п. Персиановский, 2026 г.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1 Планируемый процесс обучения по дисциплине, направлен на формирование следующих компетенций:

Универсальные компетенции (УК):

- Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3).

Индикаторы достижения компетенции:

- Организует и руководит работой команды (УК-3.1)
- Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3.2)

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- Способен разрабатывать эффективную стратегию, инновационную политику и конкурентоспособные концепции предприятия (ОПК -1);
- Способен разрабатывать мероприятия по совершенствованию технологических процессов производства продукции различного назначения (ОПК-2)

Индикаторы достижения компетенции:

- разрабатывает эффективную стратегию и инновационную политику предприятия (ОПК-1.2)
- разрабатывает мероприятия по совершенствованию производства продукции различного назначения (ОПК-2.2)

1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине Система менеджмента на предприятиях общественного питания, характеризующих этапы формирования компетенций, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 19.04.04 Технология продукции и организация общественного питания, направленность Технология продукции и организация общественного питания представлены в таблице:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК - 3.1 Организует и руководит работой команды	*Знание:* сущности, функций и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования *Умение*: анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности; *Навык:* оценки персонала для оптимального подбора состава команды *Опыт деятельности:* применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективно-

			сти управленческой деятельности
		УК - 3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	*Знание:* процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципов командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации; *Умение* определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели *Навык:* организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач *Опыт деятельности:* самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд
ОПК-1	Способен разрабатывать эффективную стратегию, инновационную политику и конкурентоспособные концепции предприятия	ОПК-1.2 разрабатывает эффективную стратегию и инновационную политику предприятия	*Знание:* - технологические, организационно - управленческие, инновационные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапы и категории инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методы принятия инновационных решений; принципы организации инновационного процесса внутри организаций; методологию анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторы конкурентоспособности продукции и компании. *Умение:* формировать организационные и структурные решения при осуществлении инновационной деятельности предприятия; распознавать типы инноваций, оценивать инновационные идеи, применять методы стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска;

			выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах. *Навык:* анализа и организации процессов планирования и реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии; *Опыт деятельности:* накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных преимуществ.
ОПК-2	Способен разрабатывать мероприятия по совершенствованию технологических процессов производства продукции различного назначения	ОПК-2.2 разрабатывает мероприятия по совершенствованию производства продукции различного назначения	*Знание:* методов разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, новых продуктов, или программ организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов *Умение:* разрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов *Навык:* разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов *Опыт деятельности:* накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов

2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

семестр	Трудоемкость З.Е. / час.	Контактная работа с преподавателем			Самостоятельная работа, час.	Форма промежуточной аттестации (экз./зачет с оценк./зачет)
		Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Контактная работа на промежуточную аттестацию, час.		
очная форма обучения 2026 год набора						
3	3/108	14	28	0,2	65,8	зачет
заочная форма обучения 2025,2026 год набора						
3	3/108	6	8	0,2	93,8	зачет

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Структура дисциплины состоит из разделов (тем):

Структура дисциплины			
Тема 1. Методологические основы системы менеджмента	**Тема 2.** Общая концепция системы менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	**Тема 3.** Организация и управление производственным процессом	**Тема 4.** Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.
Тема 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений	**Тема 6.** Управление персоналом организации. Командообразование	**Тема 7.** Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях общественного питания	**Тема 8.** Оценка эффективности управления предприятием общественного питания

3.2 Содержание занятий лекционного типа по дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2026	2025, 2026
1.	Методологические основы системы менеджмента	Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента. Субъект и объект управления. Менеджмент как наука и практика управления. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук.	2	0,5
2.	Общая концепция системы менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Понятие организации. Системный подход сферы применения цифровых технологий к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. Теория открытых систем А. Берталанфи, Теория жизнеспособных систем С.Бира). Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией. Анализ сильных и слабых сторон фирмы. Классические модели стратегического позиционирования организации во внешней микросреде (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL и Хофера-Шендела, SWOT – анализ); Матрица И. Ансоффа. Трёхмерная схема Абеля, деловой комплексный анализ PIMS.	2	1
3.	Организация и управление производственным процессом	Общие закономерности, основные принципы организации производственного процесса. Особенности	2	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2026	2025, 2026
		сельскохозяйственного производства. Организация использования ресурсов предприятия применении цифровых технологий для производства с/х продукции. . Специализация производства Технология планового процесса на предприятиях . Характеристика сущности и значения основных методов планирования Сущность и содержание стратегического планирования. Элементы стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования. Виды долгосрочных планов. Сущность и содержание тактического планирования. Структура тактического плана предприятия. Текущее планирование. Оперативно-производственное планирование		
4.	Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния . Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное ру-	2	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2026	2025, 2026
		ководство, коучинг. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.		
5.	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Оценка эффективности принятых решений.	2	1
6.	Управление персоналом организации. Командообразование.	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Планирование потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Аудит персонала. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия. Основные функции команды. Типология ролей в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Команда руководителей. Этапы формирования команды. Жизненный цикл команд. Инструменты управления командными взаимоотношениями. Формирование командного духа. Тренинг командной сыгровки. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение участников команды. Стратегия «хосин канри». Стратегии управления конфликтами в ко-	2	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2026	2025, 2026
		манде. Расчет экономической и социальной эффективности команд. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.		
7.	Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях общественного питания	Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Организационные и социальные формы мотивации. Требования к эффективной системе контроля и их практической реализации. Механизм функционирования и инструменты управленческого контроля на предприятии АПК. Виды реагирования на вертикальную и горизонтальную информацию. Реакция общественности на действия отдельных работников. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда.	2	1
8.	Оценка эффективности управления предприятием общественного питания.	Основные понятия эффективности управления предприятием АПК. инструменты используемые государством для развития АПК: субсидии, гранты (например, «Агростартап», «Агромотиватор»), льготное кредитование, сельскохозяйственное страхование, компенсации затрат (на технику, модернизацию, транспортировку, сертификацию), налоговые льготы, поддержку племенного животноводства или элитного семеноводства Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов).	2	0,5
Итого:			**14**	**6**

3.3 Содержание практических занятий по дисциплине, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Вид инновационных форм занятий.*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				очно	заочно
				2026	2025, 2026
1.	Методологические основы системы менеджмента	Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента. Механизмы формирования бюджета, поддержки сельхозтоваропроизводителей, КФХ, кооперативы, какие существуют условия и ограничения (целевой характер средств, требования к отчётности, критерии отбора проектов), как происходит распределение средств (в том числе через софинансирование с регионами), какие есть административные процедуры. Разбрать кейсы: как конкретный проект получил поддержку, какие барьеры возникли и как их преодолели Субъект и объект управления. Менеджмент как наука и практика управления. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук.	Оценка правильности выполнения тестовых заданий, написание доклада	2	1
2.	Общая концепция системы менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. Теория открытых систем А. Берталанфи, Теория жизнеспособных си-	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Вид инновационных форм занятий.*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				очно	заочно
				2026	2025, 2026
		стем С.Бира). Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией. Анализ сильных и слабых сторон фирмы. Классические модели стратегического позиционирования организации во внешней микросреде (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL и Хофера-Шендела, SWOT – анализ); Матрица И. Ансоффа. Трёхмерная схема Абеля, деловой комплексный анализ PIMS. ***Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Кейс-стади)***			
3	Организация и управление производственным процессом	Общие закономерности, основные принципы организации производственного процесса с использованием технологии искусственного интеллекта. Особенности сельскохозяйственного производства. Организация использования ресурсов предприятия. Специализация производства Технология планового процесса на предприятиях . Характеристика сущности и значения основных методов планирования Сущность и содержание стратегического планирования. Элементы стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования. Виды долгосрочных планов. Сущность и содержание тактического планирования. Структура тактического	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Оценки по итогам собеседования; фронтальный опрос	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Вид инновационных форм занятий.*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				очно	заочно
				2026	2025, 2026
		плана предприятия. Текущее планирование. Оперативно-производственное планирование ***(Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация – проблема; Ситуация-иллюстрация)***			
4	Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния . Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента. ***Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Кейс-стади)***	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Вид инновационных форм занятий.*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				очно	заочно
				2026	2025, 2026
5	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Оценка эффективности принятых решений. ***(Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация – проблема; Ситуация-иллюстрация)***	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Индивидуальный опрос	4	1
6	Управление персоналом организации. Командообразование.	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. федеральные законы (например, ФЗ № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства»), постановления Правительства РФ (в первую очередь Постановление № 717 о Государственной программе развития сельского хозяйства), приказы Минсельхоза России, региональные законы и подзаконные акты Анализ концепций управления персоналом. Планирование потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Аудит персонала. Сущность командообразования, команда и группа: сход-	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Контрольная работа	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Вид инновационных форм занятий.*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				очно	заочно
				2026	2025, 2026
		ства и отличия. Основные функции команды. Типология ролей в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Команда руководителей. Этапы формирования команды. Жизненный цикл команд. Инструменты управления командными взаимоотношениями. Формирование командного духа. Тренинг командной сыгровки. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение участников команды. Стратегия «хосин канри». Стратегии управления конфликтами в команде. Расчет экономической и социальной эффективности команд. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.			
7.	Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях общественного питания	Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Организационные и социальные формы мотивации. Требования к эффективной системе контроля и их практической реализации. Механизм функционирования и инструменты управленческого контроля на предприятии АПК. Виды реагирования на вертикальную и горизонтальную информацию. Реакция общественности на действия отдельных работников. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда.	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Вид инновационных форм занятий.*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				очно	заочно
				2026	2025, 2026
		(Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация – проблема; Ситуация-иллюстрация)			
8.	Оценка эффективности управления предприятием общественного питания	Основные понятия эффективности управления предприятием АПК. Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Использование актуальных источников (сайт Минсельхоза РФ, справочно-правовые системы вроде «КонсультантПлюс» или «Гарант») Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов). ***Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Кейс-стади)***	Оценки по итогам собеседования. Оценка правильности выполнения тестовых и ситуационных заданий, кейсов. Контрольная работа	2	1
Итого:				**28**	**8**

3.4 Содержание самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**,** структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов самостоятельной работы:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2026	2025, 2026
1	Методологические основы менеджмента	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	6	9
2	Общая концепция менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организа-	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение	6	9

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2026	2025, 2026
	ции.	проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.		
3	Организация и управление производственным процессом	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	5,8	8,8
4	Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	6	9
5	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	6	9
6	Управление персоналом организации. Командообразование.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	6	9
7	Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях АПК	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	6	9
8	Оценка эффективности управления агропромышленным предприятием.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	6	9

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2026	2025, 2026
Подготовка к промежуточной аттестации			-	4
Контактные часы на промежуточную аттестацию			0,2	0,2
Итого			66	94

4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине обеспечивается:

:

№ раздела (темы) дисциплины. Вид самостоятельной работы	Наименование учебно-методических материалов	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Тема 1. Методологические основы системы менеджмента *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. –	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 2. Общая концепция системы менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации. *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 3.	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р.	https://biblioclub.ru/index.php

Организация и управление производственным процессом	И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	?page=book&id=491959
Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 4. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 6. Управление персоналом организации.	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959

Командообразование	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	
Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 7. Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях общественного питания	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 8. Оценка эффективности управления предприятием общественного питания.	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084
Тема 9. Оценка эффективности управления предприятием общественно-	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. –	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959

го питания	DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	
	Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
(УК-3 / УК-3.1)	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Организует и руководит работой команды	сущность, функции и характерные черты современного менеджмента; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования	анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности	оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности
(УК-3 / УК-3.2)	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	процесс, принципы, формы и методы принятия и реализации управленческих решений; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации	определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели	организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд
(ОПК - 1/ОПК1.2)	Способен разрабатывать эффективную	Разрабатывает эффективную страте-	технологические, организационно - управленче-	формировать организационные и структурные ре-	анализа и организации процессов планирования и

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
	стратегию, инновационную политику и конкурентоспособные концепции предприятия	гию и инновационную политику предприятия	ские, инновационные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапы и категории инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методы принятия инновационных решений; принципы организации инновационного процесса внутри организаций; методологию анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторы конкурентоспособности продукции и компании	шения при осуществлении инновационной деятельности предприятия; распознавать типы инноваций, оценивать инновационные идеи, применять методы стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска; выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах.	реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных преимуществ
(ОПК - 2/ОПК2.2)	Способен разрабатывать мероприятия по совершенствованию технологических процессов производства продукции различного назначения	Разрабатывает мероприятия по совершенствованию производства продукции различного назначения	методы разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, новых продуктов, или программ организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов	*Р*азрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов	*Р*азработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
					внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов

5.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

5.2.1 Описание шкалы оценивания сформированности компетенций

Компетенции на различных этапах их формирования оцениваются шкалой: «зачтено», «не зачтено» в форме зачета.

5.2.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	*зачтено*		
I этап **Знать** сущность, функции, и характерные черты современного менеджмента; основные теории и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования **(УК-3 / УК-3.1)**	**Фрагментарные знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования / **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования	**Сформированные и систематические знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования
II этап **Уметь** анализировать и пе-	**Фрагментарное умение** анализировать и переоценивать	**В целом успешное, но не систематическое умение**	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробе-**	**Успешное и систематическое умение** ана-

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	*зачтено*		
реоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности **(УК-3 / УК-3.1))**	накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности / **Отсутствие умений**	анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности	**лы умение** анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности	лизировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности
III этап **Владеть навыками** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности **(УК-3 / УК-3.1)**	**Фрагментарное применение навыков** познания, оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности / **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности	**Успешное и систематическое применение навыков** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности
I этап **Знать** процесс, принципы, формы и методы принятия и реализации управленческих решений; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации	**Фрагментарные знания** процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации/ **Отсутствие**	**Неполные знания** процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и	**Сформированные и систематические знания** процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	*зачтено*		
(УК-3 / УК-3.2)	**знаний**		взаимодействия людей в организации	организации
II этап **Уметь** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели **(УК-3 / УК-3.2)**	**Фрагментарное умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели **/ Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели	**Успешное и систематическое умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели
III этап **Владеть навыками** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию	**Фрагментарное применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реаль-	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные про-	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организа-	**Успешное и систематическое применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные про-

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	*зачтено*		
реально функциональных команд **(УК-3 / УК-3.2)**	но функциональных команд/ **Отсутствие навыков**	граммы по созданию реально функциональных команд	ции, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд	граммы по созданию реально функциональных команд
I этап **Знать** технологические, организационно - управленческие, инновационные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапы и категории инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методы принятия инновационных решений; принципы организации инновационного процесса внутри организаций; методологию анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторы конкурентоспособности продукции и компании **(ОПК-1 / ОПК-1.2)**	**Фрагментарные знания** технологических, организационно - управленческих, инновационных стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапов и категорий инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методов принятия инновационных решений; принципов организации инновационного процесса внутри организаций; методологии анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторов конкурентоспособности продукции и компании/ **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** технологических, организационно - управленческих, инновационных стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапов и категорий инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методов принятия инновационных решений; принципов организации инновационного процесса внутри организаций; методологии анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторов конкурентоспособности продукции и компании	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** технологических, организационно - управленческих, инновационных стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапов и категорий инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методов принятия инновационных решений; принципов организации инновационного процесса внутри организаций; методологии анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторов конкурентоспособности продукции и компании	**Сформированные и систематические знания** технологических, организационно - управленческих, инновационных стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапов и категорий инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методов принятия инновационных решений; принципов организации инновационного процесса внутри организаций; методологии анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторов конкурентоспособности продукции и компании
II этап **Уметь** формировать организационные и структурные решения при осуществлении инновационной деятельности предприятия; распознавать типы инноваций, оценивать инноваци-	**Фрагментарное умение** формировать организационные и структурные решения при осуществлении инновационной деятельности предприятия; распознавать типы инноваций, оценивать инновационные идеи, применять ме-	**В целом успешное, но не систематическое умение** формировать организационные и структурные решения при осуществлении инновационной деятельности предприятия; распознавать типы инноваций, оценивать инноваци-	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** формировать организационные и структурные решения при осуществлении инновационной деятельности предприятия; распознавать типы иннова-	**Успешное и систематическое умение** формировать организационные и структурные решения при осуществлении инновационной деятельности предприятия; распознавать типы инноваций, оценивать инноваци-

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	*зачтено*		
онные идеи, применять методы стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска; выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах. **(ОПК-1 / ОПК-1.2)**	тоды стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска; выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах **/ Отсутствие умений**	онные идеи, применять методы стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска; выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах	ций, оценивать инновационные идеи, применять методы стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска; выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах	онные идеи, применять методы стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска; выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах
III этап **Владеть навыками** анализа и организации процессов планирования и реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных преимуществ **(ОПК-1 / ОПК-1.2)**	**Фрагментарное применение навыков** анализа и организации процессов планирования и реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных преимуществ/ **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** анализа и организации процессов планирования и реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных преимуществ	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** анализа и организации процессов планирования и реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных пре-	**Успешное и систематическое применение навыков** анализа и организации процессов планирования и реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных преимуществ

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	***зачтено***		
			имуществ	
I этап **Знать** методы разработки и внедрения технологические и продуктовые инновации, новые продукты или программы организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов **(ОПК-2 / ОПК-2.2)**	**Фрагментарные знания** методов разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, новых продуктов, или программ организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов/ **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** методов разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, новых продуктов, или программ организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** методов разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, новых продуктов, или программ организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов	**Сформированные и систематические знания** методов разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, новых продуктов, или программ организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов
II этап **Уметь** *Р*азрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов **(ОПК-2 / ОПК-2.2)**	**Фрагментарное умение** *Р*азрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов **/ Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** *Р*азрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** *Р*азрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов	**Успешное и систематическое умение** *Р*азрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов
III этап **Владеть навыками** *Р*азработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией но-	**Фрагментарное применение навыков** *Р*азработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых про-	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** *Р*азработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** *Р*азработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений,	**Успешное и систематическое применение навыков** *Р*азработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	***зачтено***		
вых продуктов; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов **(ОПК-2 / ОПК-2.2)**	дуктов; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов/ **Отсутствие навыков**	реализацией новых продуктов; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов	навык управления разработкой и реализацией новых продуктов; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов	реализацией новых продуктов; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов

5.3 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

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины, и включает устный опрос, тестирование, письменные контрольные работы.

Пример тестовых заданий по дисциплине:

1. В чем заключается заслуга классической (административной) школы управления?

а) В создании основных принципов управления.

б) В замене словесных рассуждений описательного характера моделями, символами и количественными значениями.

в) Она рассматривает управление как взаимосвязанный процесс.

2. Основной объект исследования школы научного управления:

а) трудовой коллектив;

б) производственные задачи;

в) индивидуальные способности работников;

г) организация в целом;

д) внешняя среда организации.

3. Автором « принципов научного управления» положивших начало признанию управления наукой, является:

а) А. Файоль; г) Ф. Тейлор;

б) Э. Мэйо; д) М. Вебер.

в) А. Маслоу;

4. Разработка теории мотивации является достижением:

а) школы научного поведения;

б) административной школы;

в) школы человеческих отношений;

г) школы поведенческих наук;

д) все ответы верны.

5. Основной объект исследования школы человеческих отношений:

а) трудовой коллектив;

б) производственные задачи;

в) индивидуальные способности работников;

г) организация в целом;

д) внешняя среда организации.

6. Автором концепции « рациональной бюрократии» является:

а) Ф. Тейлор; г) М. Фоллет;

б) А. Файоль; д) А. Маслоу.

в) М. Вебер;

7. Менеджмент начал формироваться в:

а) XX веке; г) 1852 году;

б) XIX веке; д) 1925 году.

в) XVIII веке;

8. Из перечисленных авторов 1) Г. Форд; 2) Э. Мэйо; 3) М. П. Фоллет; 4) М. Вебер; 5) А. Маслоу; 6) Г. Гант – представителями школы человеческих отношений являются:

а) 1, 4, 6; г) 1, 3, 4;

б) 2, 3, 5; д) 4, 5, 6.

9. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственный являются вкладом в развитие управленческой мысли:

а) школы человеческих отношений;

б) школы научного управления;

в) административной школы;

г) школы поведенческих наук.

10. Знаменитые Хоторские эксперименты проводились:

а) А. Маслоу; в) М. Фоллет;

б) Э. Мэйо; г) М. Вебер.

11. Общей для школ научного управления и административной является идея:

а) рационализма; г) институционализма;

б) индивидуализма; д) оптимизма.

в) гуманизма:

12. Предпосылка «Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда» соответствует:

а) теории «X» б) теории «Y»

в) теории «Z»

13. Основной объект исследования административной школы управления:

а) трудовой коллектив;

б) производственные задачи;

в) индивидуальные способности работников;

г) организация в целом;

д) внешняя среда организации.

14. Долгосрочный наем кадров, групповое принятие решения решений, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о людях является характеристиками:

а) американской модели менеджмента; б) японской модели менеджмента;

в) шведской модели менеджмента; г) российской модели менеджмента;

15. Подход, основанный на комплексном рассмотрении организации и управления ею, называется:

а) ситуационным; г) бюрократическим;

б) процессным; д) административным.

в) системным;

16. Кто стоял у истоков школы научного управления?

а) А. Файоль; б) Д. Гетти;

г) М. Фоллетт; д) Э. Мейо; е) Ф. Тейлор.

17. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

а) школы научного управления; б) классической или административной школы;

в) школы науки управления и количественный подход;

г) школы поведенческих наук;

д) школы человеческих отношений.

18. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?

а) эдхократический; б) иерархический;

в) органический; г) авторитарный; д)механистический.

19. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

а) М. Фоллетта; б) А. Файоля;

в) Д. Гетти; г) Ф. Тейлора.

20. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?

а) школы человеческих отношений;

б) школы научного управления;

в) классической или административной школы;

г) школы науки управления или количественный подход;

д) школы поведенческих наук.

21. Внешняя среда организации делится на среды:

А) прямого и косвенного воздействия;

Б) второстепенного и непосредственного воздействия;

В) прямого и замедленного воздействия.

22. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:

А) технология;

Б) задача;

В) мотивация;

Г) организация.

23. Анализ внешней среды это:

А) определение демографических тенденций развития;

Б) учет действия правительства в деятельности фирмы;

В) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы; Г) организация работ по анализу рынка сбыта.

24. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

А) для того, чтобы лучше понимать что происходит;

Б) для соблюдения правильной технологии планирования;

В) для осуществления результативного планирования;

Г) все вышеперечисленное не верно.

25. Что относится к характеристикам внешней среды:

А) полнота; Б) неопределенность;

В) вязкость; Г) достоверность; Д) подвижность.

26. Организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления – это:

А) холдинг; Б) синдикат;

В) консорциум; Г) хозяйственные товарищества.

27. Выберите правильное утверждение:

А) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды;

Б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации;

В) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные.

28. Как формулируется понятие *«задача»* применительно к менеджменту?

а) работа, которая должна быть выполнена;

б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;

в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

29. На какие *составляющие* традиционно делятся задачи организации?

а) работа с людьми и информацией;

б) работа с предметами и людьми;

в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;

г) работа с людьми.

30. Отличительной чертой *формальной организации* является:

а) сознательная координация действий 2 или более лиц;

б) отсутствие единства в действиях ее членов;

в) жесткое давление на членов организации;

г) наличие должностных инструкций и предписаний.

31. Что такое управленческое решение:

а) главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы;

б) воздействие на управляемую систему;

в) действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы;

г) план действий, воплощаемый в реальность;

д) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

32. Что такое решение в общем виде:

а) любой результат мыслительной деятельности человека;

б) действия руководителя в рамках своих функций;

в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;

г) выбор лучшей альтернативы.

33. Что такое «конкретная ситуация»:

а) реальное положение дел относительно провозглашенной цели;

б) набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности;

в) набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям;

г) «фотография» рабочего дня организации.

34. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР:

а) ценность информации, количество информации, личность менеджера;

б) форма представления информации, кол-во информации, полнота информации;

в) знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка;

г) полнота информации, качество информации, агрегация информации.

д) человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

35. Методология разработки управленческого решения – это:

а) логика, действия менеджера и команды;

б) цель и подходы метода разработки решения;

в) алгоритм разработки управленческого решения;

г) последовательность информационных операций;

д) совокупность методов анализа ситуаций.

36. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение:

а) наказал, выговор, снятие надбавки;

б) проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения;

в) попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить;

г) провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

37. Изложите основное требование к управленческому решению:

а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;

б) иметь четкую целевую направленность;

в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля;

г) должно быть своевременным.

38. Дайте обобщенное определение управленческого решения:

а) решение, принимаемое руководителем в социальной системе;

б) решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности;

в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом;

г) решение, направленное на совершенствование управления производством.

39. Организационное решение – это:

а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;

б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

г) решение, связанное с реструктуризацией организации.

40. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:

а. рабочие

б. управленческий персонал

в. работники социальной инфраструктуры

г. специалисты

41. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к категории:

а. рабочие

б. специалисты

в. руководители

г. работники социальной инфраструктуры

д. технические исполнители

42. Структура персонала организации это:

а. соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих

б. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому либо признаку

в. выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации

г. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

д. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

43. Персонал организации это:

а. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

б. выделение работников по социально демографическим группам

в. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому либо признаку

г. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

44. Носителем функций по управлению персоналом выступает:

а. весь персонал организации

б. менеджеры по персоналу

в. руководители функциональных и производственных подразделений

г. высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

д. высшее руководство организации

45.Объектом функций по управлению персоналом является:

а. весь персонал организации

б. менеджеры по персоналу

в. руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

г. высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

д. высшее руководство организации

46. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

а. социально психологические

б. универсальные

в. экономические

г. прикладные

д. административные

47. Роль руководителя, которая определяет направление движения и развития организации – это:

1) Межличностная роль; 2) Информационная роль;

3) Роль, связанная с принятием решений;

4) Роль, связанная с определением действий;

5) Нет правильных ответов.

48. Роль руководителя, которая связана с формированием отношений внутри организации – это:

1) Межличностная роль;

2) Информационная роль;

3) Роль, связанная с принятием решений;

4) Роль, связанная с определением действий;

5) Нет правильных ответов.

49. Основными принципами новой парадигмы мышления и поведения, которые должны быть включены в корпоративную культуру являются:

а) Регулирование деятельности поставщиков и продавцов;

б) Самоменеджмент и культура работника;

в) Общение с потребителем;

г) Культура, ориентированная на перемены;

д) Вертикальные нисходящие коммуникации;

е) Все ответы верны.

50. Что не является основным принципом организационной культуры:

а) всеобщность

б) обоснованность

в) априорность

г) субъективность

51. Контроль, осуществляемый до фактического начала работ – это:

1) Предварительный контроль;

2) Текущий контроль;

3) Заключительный контроль;

4) Внешний контроль;

5) Внутренний контроль.

52. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ – это:

1) Предварительный контроль;

2) Текущий контроль;

3) Заключительный контроль;

4) Внешний контроль;

5) Внутренний контроль.

53. Стратегия – это:

а) Всесторонний детальный план;

б) План, предназначенный для осуществления миссии организации;

в) План, предназначенный для достижения главных целей организации;

г) Все выше перечисленное;

д) Нет правильных ответов.

54. Миссия – это:

а) Описание смысла существования организации;

б) Описание ценностей организации;

в) Описание причины создания организации;

г) Все выше перечисленное;

д) Нет правильных ответов.

55. Японская концепция мотивации подразумевает:

а) строго формализованную структуру управления;

б) быструю оценку результатов труда и ускоренное продвижение по службе;

в) долгосрочный найм персонала в сочетании с системой старшинства при продвижении по службе;

г) обучение узкоспециализированных руководителей;

д) формальные отношения с подчиненными

56. К содержательным теориям мотивации относятся:

а) теория Ф. Тейлора;

б) теория А. Маслоу;

в) теория ожиданий В. Врума;

г) теория Ф. Герцберга. 10. Согласно теории А. Маслоу потребность признания и уваже- ния является потребностью уровня: а) пятого; б) четвертого; в) третьего;

57. Потребности роста по К. Альдерферу соответствуют следующим группам потребностям по А. Маслоу:

а) физиологические потребности и потребности безопасности;

б) потребности самовыражения;

в) потребности самовыражения, признания и уважения; г) потребности в безопасности и принадлежности к социальной группе.

58. Согласно теории двух факторов Ф. Герцберга к мотивирующим факторам относится:

а) заработная плата;

б) продвижение по службе;

в) высокая степень ответственности;

г) межличностные отношения в коллективе.

59. По А. Маслоу требуют первостепенного удовлетворения потребности:

а) физиологические;

б) безопасности и физиологические;

в) принадлежности к социальной группе и безопасности;

г) признания, уважения и самовыражения.

Задания, ситуационные задачи, кейс-стади

Задание № 1.

Соотнесите определения:

1) Кадры - это	а) Совокупность умственных и физических способностей человека, его способность к труду
2) Персонал предприятия - это	б) Трудоспособная часть населения, включающая в себя не только рабочую силу, но и предпринимательские элементы, организующие деятельность и отвечающие за ее результа-

	ты
3) Рабочая сила - это	в) Подготовленная соответствующим образом часть трудовых ресурсов
4) Трудовые ресурсы- это	г) Совокупность работников, входящих в списочный состав предприятия

Задание № 2

1) Заполните таблицу.

Таблица - Классификация функций управления

Классификационный признак функций управления	Примеры
по признаку управляемого объекта	
по признаку области деятельности	
по признаку содержания труда	
по характеру решаемых задач	
по периодичности решения	

Задание № 3

2) Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в различных сферах деятельности.

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская и другие услуги	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

Задание № 4

Метод контроля «Управленческая пятерня»

В деятельности менеджера большое значение имеет совершенствование стиля и метода управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикуляции используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных.

В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом. Опишите все функции, которые выполняют пальцы в «Управленческой пятерне».



Задание № 5 «Зеркало»

Цель: отработка навыков подстройки к партнеру по общению.

Инструкция: «Сейчас вам предлагается выполнить несколько несложных заданий, вернее сымитировать их выполнение. Для первого выполнения потребуется 2 участника».

Пара участников выходит вперед. Один из них — исполнитель, а другой — его зеркальное отражение, подражающее всем движениям исполнителя. Остальные участники группы — зрители, они наблюдают за игрой пары и выставляют партнеру, играющему роль зеркала, оценку за артистизм. Затем партнеры в паре меняются ролями. Пары по очереди меняются, таким образом перед группой выступают все ее участники. Каждый выступает в двух ролях: в роли исполнителя и в роли зеркала. Каждый выполняет по 2 действия. Группа оценивает актеров, играющих роль зеркала, по пятибалльной системе. Затем оценки всех участников будут суммироваться и каждый сможет узнать об успешности своей работы в роли зеркала. Обсудить, как себя чувствовали участники в разных ролях, удобно ли им было быть зеркалом и отображать чужие действия.

Предлагаемые действия: пришить пуговицу, погладить белье, испечь пирог, собраться в дорогу, зашнуровать ботинки, выступить в цирке, помыть голову, подмести пол, убраться в комнате, нарисовать картину, посадить картошку, приготовить салат…действия могут добавляться в зависимости от количества участников.

Обсуждение. Каким образом умение работать в паре, команде влияет на качество выполнения профессиональной деятельности? Что необходимо для того, чтобы как можно быстрее «сработаться» с тем или иным человеком?

Задание № 6.

Укажите функции общения в зависимости от содержания. Заполните таблицу:

Содержания общения	Функции общения
Регламентация поведения и деятельности	
Форма взаимопонимания психологического контекста	
Социальный механизм управления и передачи информации	
Формирования навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыминормами и правилами	
Взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний	
Средство объединения людей	
Передача конкретных способов деятельности , оценок	

Ситуационная задача № 1.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. *Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.*

Ситуационная задача № 2

Руководитель отдела Борисов пригласил к себе на беседу одного из сотрудников по поводу его поведения в отделе. Борисов на конкретных примерах и фактах доказал сотруднику его виновность в создании плохого психологического климата в коллективе. В ходе бе-

седы Борисова дважды вызывали к руководству, несколько раз он отвлекался на телефонные звонки, в том числе и личного характера. Таким образом беседа несколько раз прерывалась. В конце концов сотрудник попросил его больше не беспокоить по этому вопросу и ушел. Начальник отдела только посетовал на тяжелый характер сотрудника.

Вопрос: *Прав ли руководитель?*

Ситуационная задача №3.

Четыре друга - флегматик, меланхолик, холерик и сангвиник - опоздали в театр.

В этой ситуации они поведут себя следующим образом.

_____вступит в спор с билетером, пытаясь проникнуть на свое место. Он будет уверять, что часы в театре спешат, что свет еще не потушен, но он никому не отдавим ноги и, может быть, даже попытается оттеснить билетера и прорваться в зрительный зал.

_____оценит ситуацию, поймет, что в партер его не пустят, и побежит вверх по лестнице на ближайший ярус.

_____подумает примерно так: «Ну, во-первых, большой трагедии не произошло. И потом, первый акт, как правило, вообще неинтересен – актеры еще не разыгрались. Пойду-ка я спокойно в буфет, съем мороженое, а потом досмотрю спектакль в своем удобном кресле…».

_____скажет про себя следующее: «Ну, что же мне, конечно в очередной раз не повезло». И, заплакав, вернется домой.

Задание*:* *Подберите для каждого типа поведение соответствующий ему тип темперамента и прокомментируйте.*

Ситуационная задача № 4.

1) Торговый дом «ТД «Русь-импорт» поставляет в Россию элитные вина из 15 стран мира - крупнейших производителей этой продукции. Каждая третья бутылка французского, испанского, итальянского вина на полках московских магазинов имеет контрэтикетку Торгового дома «ТД «Русь-импорт». Вся импортируемая продукция поступает в бутилированном виде, поэтому подделки практически исключены. Среди производителей, поставляемых компанией «ТД «Русь-импорт» вин, — гранды мирового виноделия.

Торговый дом «ТД «Русь-импорт» так определяет свою миссию: мы несем культуру винопития в Россию. Дело в том, что исторически Россия больше ориентирована на потребление крепкого алкоголя. И традиции культурного винопития в России практически утрачены. Южные районы еще более или менее ориентированы на вино, все остальные ориентированы только на крепкие спиртные напитки типа водки, виски, джина и т.д. Наша компания занимается не только импортом качественных вин и привитием вкуса у россиян к хорошему вину, которое приносит удовольствие, а не алкоголизм, но и обучением, проведением многочисленных занятий. Мы учим наших клиентов, которые покупают вино, культуре винопития. Учим специалистов, как продавать вино, как рассказывать о его достоинствах, какое вино к чему подают, чтобы они могли дать квалифицированный совет покупателю. В глобальном смысле миссия нашей компании - нести культуру винопития в Россию.

Ответьте на вопросы.

1. С учётом каких пяти факторов должна разрабатываться миссия предприятия?
2. **Какие группы людей оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия?**
3. Как может быть выражена главная стратегическая цель предприятия?
4. Опишите различные предназначения миссии.
5. Расскажите о реальной соподчинённости миссии и целях предприятия.
6. Как миссия предприятия отражает потребности внешней среды?

Ситуационная задача № 5

В организации, которой Вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут.

1. Какие меры Вы примете для оздоровления обстановки?
2. На какую теорию мотивации Вы будете опираться, предлагая эти меры?

Ситуационная задача № 6

«Дискуссия руководителей об общении с подчиненными».

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше общаться с подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

1.Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

2.Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

3.Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

4.Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ваше мнение? Какая из этих точек зрения Вам ближе?

Ситуационная задача № 7

«Заповеди руководителя»

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности , эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2.Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя

1.Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики.

2.Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.

3.Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4.Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для обсуждения

1.Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?

2.Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?

3. Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?

4.Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

Ситуационная задача № 8.

1) Предлагается перечень сложившихся на предприятии ситуаций, требующих от руководителя принятия оперативных управленческих решений. Найдите управленческие решения по каждой ситуации.

Ситуация 1. Представьте, что вы заместитель руководителя предприятия. Последние решения руководителя были неверными, к тому же он отличается автократическим стилем управления (высокая степень централизации власти руководителя, директивный стиль, означающий большую свободу руководителя в выборе средств воздействия при слабом контроле). Как сказать руководителю о его ошибках?

Ситуация 2. Вы директор завода. К вам пришел заместитель с жалобой на работника, не исполняющего его (заместителя) задания. Как вы поступите?

Ситуация 3. Вы считаете себя неплохим руководителем. Узнаете, что готовится акция против вас со стороны коллектива (например, невыборность на общем собрании). Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. Коллектив предприятия большой. Налицо конфликт лидеров. Как быть?

2) Выберите вариант решения в каждой ситуации - правильный, на ваш взгляд, и аргументируйте свой выбор.

2.Международные особенности этикета в коммуникациях

Ситуация 5. Вас назначили руководителем подразделения, где вы работали молодым сотрудником. Некоторые помнят те времена и обращаются к вам на "ты" и по имени. Что вы сделаете:

а) с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к вам на "вы" и по имени отчеству,

б) выскажете эту просьбу на первом же совещании,

в) сохраните эту привилегию для ветеранов, решительно пресекая такую фамильярность для остальных.

Ситуация 6. Решение срочной задачи, поставленной правлением фирмы, потребует резкого повышения интенсивности работы всех и грозит срывом графиков отпусков. Что вы сделаете в этой ситуации:

а) жестко напомните подчиненным, что производственная дисциплина должна соблюдаться,

б) соберете совещание и попробуете договориться с сотрудниками, как организовать работу и помочь друг другу, чтобы сроков не сорвать и в отпуска уйти с минимальным опозданием, в) пообещаете подчиненным "выбить" крупную премию, если сделаете дело.

Ситуация 7. Вы сидите в кабинете второй день. Раздается звонок телефона и незнакомый голос просит позвать вашего предшественника по должности. Что вы сделаете:

а) ответите, что он больше здесь не работает, и повесите трубку,

б) назовете телефон, по которому следует ему звонить, и повесите трубку,

в) поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу и спросите: не можете ли вы помочь звонящему?

Ситуация 8. Вы повесили на двери кабинета табличку "прием с 12 часов". Но на следующий день уже в 10 часов к вам входит подчиненный со словами, что у него срочное дело. Как вы поступите?

а) отложите свою работу в сторону и выслушаете его,

б) напомните о табличке на дверях и отложите разговор до 12 часов,

в) предложите кратко охарактеризовать суть дела и примете решение потом.

Задача № 1.

Проектирование организационной структуры организации

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема, сложности, фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является *отдел*. Поэтому, прежде всего, следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, *для отдела минимальная численность* (как правило) составляет *10 человек, для бюро - 7 человек*.

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, рекомендуется назначать старших и специалистов.

Задание

Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении.

Составить таблицу

Подразделение (название)	Функция	Объём работы, час	Количество человек

Задача № 2.

Фирма и ее конкуренты

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл.. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица - Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4 200	4150	5 300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,90

6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,30	0,45	0,25	0,70
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,30	0,42	0,35	0,35
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

Задача № 3. Теория принятия решений — анализ безубыточности. Предприятию, производящему сельскохозяйственное оборудование, необходимо решить вопрос проектирования мощности, соответствующей условиям рыночного спроса. Состав альтернатив сводится к трем вариантам, закупить один, два или три станка. Постоянные затраты, связанные с приобретением оборудования, его транспортировкой и установкой, а также последующим обучением персонала, представлены по каждой альтернативе следующим образом: приобретение одного станка – 960 тыс. руб.; закупка двух станков – 1500 тыс. руб.; трех – 2040 тыс. руб.

Переменные затраты (материалы, заработная плата и накладные расходы) на единицу продукции – 100 рублей. Установленная рыночная цена одного изделия – 400 рублей на единицу товара.

Таблица - Исходная информация п вариантам задания

Номер варианта	**Оценка уровня вероятного рыночного спроса, ед.**	**Производительность единицы оборудования, ед**
1	5800 - 6800	3000
2	5000 - 5800	3000
3	5800 - 6800	2600
4	3200 - 3800	3400
5	6400 - 7200	3400
6	4400 - 5000	3000
7	4600 - 4800	3200
8	6000 - 6400	3500

Установить безубыточный объем производства для каждой альтернативы.

Выбрать наиболее привлекательную альтернативу с точки зрения соответствия условиям и уровню рыночного спроса.

Задача № 4.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании,

планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?

Задача № 5.

Проведите анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для выбранной вами организации.

Факторы внешней среды	Влияние на стратегию компании
Политические факторы	
Экономические	
Социальные	
Технологические	
Другие	

CASE-практикум № 1.

1) «Построение системы управления персоналом: с чего начать?»

Реализация кадровой политики организации вряд ли возможна без создания в ее структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое.

Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и своим заместителям, и кадровикам. Но проблем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать. Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, - задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

Характеристика организации

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг. Численность персонала - около 200 человек . Срок работы на российском рынке - 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированны, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

ЗАДАНИЕ:

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.

3. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.

4. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

CASE-практикум № 2.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

В организации прошел слух о сокращении штата работников. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, возникли слухи и сплетни.

Наконец до каждого подразделение довели списки увольняемых.

В подразделении, где работала Галина, было 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала начальница пенсионного возраста. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения и выразила несогласие, заявив, что она работает в этой должности 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у неё на иждивении больной 17-летний сын.

Тогда руководитель решил сократить одну из молодых сотрудниц, которая была принята на работу позже всех. Её проблемы – наличие малолетнего сына и неработающего мужа, во внимание не были приняты. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя никто не считал решение справедливым.

Прошло уже много времени, а прежней доброжелательной атмосферы в коллективе как не бывало. Все недовольные высшим руководством из – за необъективности и непоследовательности в кадровых решениях: почему во главу угла ставят то возраст, то квалификацию, то стаж, то базовое образование.

Вопросы:

1. *Можно ли говорить о конфликте в подразделении? Если да, то охарактеризуйте его. Если, на Ваш взгляд, в подразделении несколько конфликтов, охарактеризуйте каждый.*
2. *Что можно посоветовать руководителю на случай сокращения штата работников?*
3. *Что можно посоветовать подчинённым по поводу сокращения кадров?*

CASE-практикум № 3.

Дело «Mannesmann»

Ознакомьтесь с ситуацией. В 2004 году в Германии состоялся самый громкий судебный процесс по делу о финансовых злоупотреблениях за всю послевоенную историю страны. На скамье подсудимых бывшие руководители одного из крупнейших германских холдингов – промышленного концерна Mannesmann, который после поглощения в 200 году британской телекоммуникационной компанией Vodafone в течение года был распродан по частям и прекратил свое существование. Среди обвиняемых – бывший глава холдинга, его предшественник, бывший член Наблюдательного совета холдинга и нынешний глава одного из ведущих частных банков страны, а также другой бывший член наблюдательного совета холдинга, который по совместительству занимал пост председателя профсоюза металлистов. Всех их обвиняют в получении огромных компенсационных выплат в результате сделки Mannesmann и Vodafone. По мнению обвинителей в данном случае речь идет о банальной взятке руководителям, которые согласились на слияние, закончившееся ликвидацией немецкого концерна и сокращением множества рабочих мест. Сами обвиняемые настаивают на своей невиновности, указывая, что практика выплаты компенсаций присуща свободной рыночной экономике.

Компания Mannesmann – диверсифицированная промышленная группа, сфера интересов которой простиралась от производства труб и машиностроения до инжиниринга и телекоммуникаций.

В 1999 году Mannesmannкупила крупного британского оператора мобильной связи компанию Orange (на нее приходилось 17% рынка сотовой связи Великобритании). В ответ на вторжение немецкого концерна на британский рынок менеджмент Vodafonepредложил купить Mannesmann. Руководство концерна первоначально сопротивлялось, что удвоило сумму, которую британцы готовы были заплатить. И после того, как она достигла 200млрд. долл, немцы сломались – это была рекордная сумма за всю историю рынка слияний и поглощений. После сделки началась продажа подразделений Mannesmann.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Являются ли на ваш взгляд правомерным действия топ-менеджеров немецкого холдинга?

2. Как соотносятся действия топ-менеджеров с англо-саксонской и немецкой корпоративной культурой? Укажите основные конфликтные линии между двумя типами национальных корпоративных культур на примере дела «Mannesmann». Выскажите аргументы в защиту действий топ-менеджеров компании Mannesmann.

*3. Оцените Дело «Mannesmann» с позиций различных стейкхолдеров***?**

CASE-практикум № 4.

Рассмотрите результаты стратегии социальной ответственности на примере компании Burger King Corporation. Эта американская компания - владелец сети ресторанов быстрого питания. Более чем в 76 странах мира работают свыше 12 тыс. ресторанов, которые обслуживают около 12 млн посетителей ежедневно . При этом только 1300 ресторанов принадлежит компании, а остальные работают по франчайзингу

1 . В процессе своей деятельности компания столкнулась с проблемой негуманного отношения к животным. Решить эту проблему компания попыталась с привлечением сторонних специалистов. Как отмечает Стивен Гровер вице-президент компании : «Мы создали и консультационную комиссию, которая бы высказывала бы, отбирала и изучала идеи касающиеся деятельности компании в сфере защиты животных. ...Консультационная группа помогает нам разбирать поступающие предложения, порой противоречащие друг другу, и дает им научную оценку. Это вселяет в нас уверенность, что наши общественные инициативы оправданны и действительно полезны». Все члены комиссии - добровольцы, большинство - из научных кругов. Комиссия занимается разработкой научно обоснованных рекомендаций. Так , в 2007 г., компания выдвинула новые стратегические цели и объявила , что постепенно будет закупать яйца на птицефабриках, где кур не держат в клетках. Цель компании увеличить число яиц с таких фабрик до 5% во всех ресторанах сети . Так же компания поставила своей целью закупать 10 % свинины у производителей, которые не держат животных в тесных одиночных загонах. Этими мероприятиями компания хотела стимулировать фермеров создавать более гуманные условия для выращивания животных. Хотя новая стратегия компании широко не афишировалась, она вызвала сопротивление поставщиков сырья. Тем не менее этот инцидент вызвал столь широкий общественный резонанс, что на компанию обрушился шквал благодарственных звонков и писем от потребителей, что в конечном счете привело к значительному при росту выручки компании и повышению ее рыночной стоимости .

Ответьте на следующие вопросы:

1. Рассмотрите результаты стратегии социальной ответственности на примере компании Burger King Corporation. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды организации. Каковы сильные стороны организации. Каковы внешние факторы, открывающие новые возможности развития организации.

2. Укажите место и роль социальной ответственности в системе корпоративного управления посредством корректировки и увязки функциональных стратегий (политик) компании в соответствии со стратегией социальной ответственности.

3. В какие функциональные стратегии компания интегрирует социальную ответственность (в регламентирующих проявление социальной ответственности документах по отношению к отдельным заинтересованным лицам).

CASE-практикум № 5

Каковы особенности русской невербальной коммуникации в деловой среде?

Русские очень любят сближаться с людьми. Для них участие в акте коммуникации – это повод для налаживания близких отношений. Русские любят жесты, которые представители других культур могут воспринять как неприличные: похлопать по плечу, подсесть поближе. Многим мешают неуместные в переговорах привычки. Не стоит держать руки в карманах или ходить по комнате во время разговора: это может быть воспринято как стремление

доминировать. Если происходит коммуникационный разрыв, он может привести к провалу переговоров.

Недавно в Японии вышла такая публикация – «Невербальная коммуникация русских в некоторых видах диалога». Автор рекомендует японским деловым людям, обсуждая цену будущей сделки, внимательно следить за реакцией русских партнеров. Если предложенная сумма устраивает русского партнера, то он чуть-чуть приближается к собеседнику, делает едва заметное движение корпусом в его сторону. После этого цену можно больше не снижать: русский поначалу будет упорствовать, говорить, что цена слишком высока, но в итоге пойдет на сделку. Конечно, такое движение может быть и случайным. Но дотошные японцы решили, что такой знак, вероятнее всего, означает заинтересованность.

Помните: если слова помогают нам скрывать свои мысли, то жесты их выдают. Например, услышав выгодное предложение, можно инстинктивно потереть руки. Этот жест в русской культуре выражает удовлетворение, предвкушение чего-то приятного. Он выдаст вас с головой.

Задание*:*

1. Рассмотрите и интерпретируйте невербальное поведение в рамках наблюдаемой конкретной ситуации и эмоциональную реакцию на нее.

2. Проанализируйте внимательно случаи несовпадения невербального поведения и словесных утверждений.

3. Зафиксируйте мельчайшие детали невербального поведения (к примеру, степень искренности улыбки и т.п.).

4. Сделайте выводы и рекомендации

Темы докладов

1. Трактовка власти и управления Н. Макиавелли
2. «Утопические проекты» организации экономики и управления.
3. Особенности фабричного производства и предпосылки формирования управленческой науки
4. Развитие теории Ф. У. Тейлора в трудах его последователей: Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбрета, Г. Эмерсона, Г. Форда.
5. Организация как субъект предпринимательской деятельности и как часть системы хозяйствующих субъектов.
6. Методы управления факторами конкурентоспособности организации.
7. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями.
8. « Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта
9. Способы преодоления межкультурного конфликта
10. Факторы, влияющие на формирование национального стиля руководства.
11. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.
12. Характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов
13. Российская деловая ментальность по методике Г.Хофстеде.
14. Культурные традиции и современность в управлении персоналом.
15. Влияние социокультурной среды на развитие кадров.
16. «Проблемный персонал». «Кроты» и внутренние воры в организации – вычисление, наказание, выдворение.
17. Организационный фольклор: герои и антигерои.
18. Сайт организации – его роль в формировании, поддержании и развитии организационной культуры.
19. Лояльность и приверженность персонала в понимании различных организационных культур.
20. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.

21. Типовые стратегии вспомогательных производств предприятия, фасилити-менеджмент. Типовые стратегии основного производства предприятия.
22. Типология концепций стратегических перемен.
23. Типология организационных стратегий по Томпсону и Стрикленду.
24. Товарно-рыночная стратегия организации. Ресурсно-рыночная стратегия предприятия
25. Психологический аспект персонального имиджа. Условия и предпосылки формирования эффективного персонального имиджа.
26. «Герои» и «Козлы отпущения» - первичная неформальная статусно-ролевая структура группы как ресурс командообразования.
27. Использование методов индивидуального консультирования и коучинга в процессе командообразования.
28. Гибкость функционально-ролевой структуры команды. Взаимодополняемость и взаимозаменяемость членов команды, с точки зрения ролевых функций. Разработка и внедрение инноваций как базисная функция организационного лидерства.
29. Основные социально-психологические и психологоакмеологические критерии подбора кандидатов в команду.
30. Групповой контракт как базисный ресурс преодоления «Синдрома бессмертия».

Задания для подготовки к зачету

УК - 3 / УК - 3.1.

Знать

сущность, функции и характерные черты современного менеджмента; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления.
2. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента. Субъект и объект управления. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд.
4. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля..
5. Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук.
6. Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом.
7. Планирование потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Аудит персонала.
8. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия. Основные функции команды. Типология ролей в команде.

Уметь

анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности

Задания практической направленности для оценивания результатов обучения в виде умений:

Типовое задание практической направленности № 1

Заполните таблицу.

Таблица - Классификация функций управления

Классификационный признак функций управления	Примеры
по признаку управляемого объекта	
по признаку области деятельности	
по признаку содержания труда	
по характеру решаемых задач	
по периодичности решения	

Типовое задание практической направленности № 2

Запишите несколько ваших личных ассоциаций, связных с понятием «команда». Проанализируйте полученный список. Какие ассоциации имеют отношение к вашей профессиональной или учебной деятельности? Какими качествами должна обладать, на ваш взгляд, идеальная команда, команда вашей мечты? Дайте определение такой команды. Не каждая группа становится командой или коллективом. Произойдет это или нет, зависит от многих факторов. Перечислите основные факторы, влияющие на формирование вашей команды. Охарактеризуйте одну из формальных групп, членом который вы в настоящее время являетесь (учебная группа, подразделение в организации и т. п.).

Определите, какие признаки рабочей группы и какие признаки команды свойственны вашей группе на данном этапе ее развития.

Владеть навыками / Опыт деятельности

оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности

Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Типовое задание № 1

Мини-кейс на формирование проектной команды

Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Типовое задание № 2

Кейс-стади

В организациях вроде Merck & Co., фармацевтического гиганта, или Microsoft Corporation, ведущего производителя компьютерного программного обеспечения, исследователи или программисты часто работают совместно в небольших командах над сложными проектами высокой значимости, создавая новые лекарства или компьютерные программы. Члены команд тесно взаимодействуют друг с другом, стараясь совместно решать проектные задачи. Их индивидуальные отличия не только предоставляют командам ценные ресурсы, необходимые для работы над проектами, но и становятся потенциальными источниками конфликтов и проблем. Ваша цель — понять, как индивидуальные отличия людей влияют на их поведение в команде.

Ваши действия: Каждая группа назначает одного выступающего, который сообщит результаты работы группы всей аудитории. Каждая группа обсуждает, как индивидуальность

членов команды может повлиять на показатели ее функционирования и вызвать конфликты или проблемы.

Используя знания об индивидуальности, каждая группа должна дать ответы на следующие вопросы.

1. Действительно ли некоторые черты индивидуальности делают людей хорошими командными игроками? Если да, то, какие и почему они важны? Если нет, то почему?

2. Когда команда будет действовать более эффективно - если она состоит из членов с разными типами индивидуальности или с похожими?

Когда все группы закончат обсуждение этих вопросов, выступающие от групп по очереди представят результаты своих обсуждений всей аудитории.

УК - 3 / УК - 3.2.

Знать

процесс, принципы, формы и методы принятия и реализации управленческих решений; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации;

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.
2. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений.
3. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.
4. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности.
5. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Оценка эффективности принятых решений.
6. Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Команда руководителей.
7. Этапы формирования команды. Жизненный цикл команд. Инструменты управления командными взаимоотношениями.
8. Формирование командного духа. Тренинг командной сыгровки.
9. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение участников команды.
10. Стратегия «хосин канри».
11. Стратегии управления конфликтами в команде.
12. Расчет экономической и социальной эффективности команд. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.

Уметь *определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели*

Задания практической направленности для оценивания результатов обучения в виде умений:

Типовое задание практической направленности № 1

«Формирование диагностического мастерства.
Развитие навыков и умений, связанных с работой в команде»

Подумайте о любой команде — на своем месте работы, клубе, спортивной команде, музыкальной группе, научном обществе, — позволившей вам получить – значительный опыт работы, и ответьте на следующие вопросы.

1. Каковы ваши отношение и чувства к этой команде? Что заставляет вас считать, что вы вообще имеете это отношение и эти чувства?

2. Укажите по шкале от одного до десяти, насколько усердно вы работали в этой команде и насколько активно вы участвовали в ее видах деятельности. Поясните причины такого уровня вашего участия.

3. Каким образом эта команда сообщала свои ожидания в отношении показателей вашей работы и как она отслеживала эти показатели и оценивала, в какой мере вы удовлетворяли ее ожидания? Получали ли вы более высокое вознаграждение, когда работали на более высоком уровне? Что происходило, когда результаты вашей работы были не столь высокими, какими они должны были быть?

4. В какой мере команду заботило ваше благополучие? В чем выражалась эта забота? Считаете ли вы, что степень той заботы была достаточной? Почему да или почему нет?

5. Вспомните о своем непосредственном руководителе. Как вы охарактеризовали бы подход этого человека к менеджменту? Влиял ли этот стиль менеджмента на ваше поведение и отношение к работе?

6. Вспомните о других членах команды. Как их поведение и отношение к работе влияли на ваше отношение к работе и на ваши показатели?

7. Учитывая свои ответы на предыдущие скажите; какие изменения вы внесли бы в методы работы команды, используемые для управления ее членами?

Типовое задание практической направленности № 2

1. Опишите 4 этапа создания эффективной рабочей команды. Приведите конкретные примеры.
2. Охарактеризуйте типы команд (можно привести любую классификацию, близкую Вам. Но важно, чтоб она выражала логику становления команды как совокупного субъекта деятельности).
3. Перечислите требования к формулировке миссии команды и описанию стратегии, позволяющие оценивать их как реальную стратегическую задачу командной работы и адекватную программу ее достижения (на примере конкретного предприятия)

Владеть навыками / Опыт деятельности

самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд

Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Типовое задание № 1 **Кейс-стади: «Оценка коммуникативных способностей менеджера». Работа в команде**

Обоснование темы ситуации Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на деловое общение. Поэтому важным профессиональным качеством является умение поддерживать отношение с людьми независимо от личных пристрастий.

Руководитель должен контролировать свое поведение, чтобы негативное восприятие кого-либо не влияло отрицательно на его взаимоотношения с подчиненными в целом, а положительное — являлось дополнительным стимулом повышения активности всего коллектива. Предлагаемая ситуация, с одной стороны, способствуем развитию коммуникативных способностей человека, а с другой — позволяет оценить их возможности на сегодняшний день.

Цели изучения ситуации

1. Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

2. Выявление различных точек зрения на поставленную проблему и пути ее разрешения.

3.Проверка уровня коммуникативных способностей слушателей.

4.Тренировка навыка аналитического мышления, связанного с системным подходом к решению управленческих проблем.

Характеристика проблемной ситуации Россию часто называют сырьевым придатком Запада. Это обусловлено тем, что мы больше продаем сырье, а не готовый продукт. Например, продаем Японии лес, а выгоднее (в два-три раза) продавать доски, опилки, собранные в пакет, а еще лучше — щитовые дома, мебель и т. д. То же самое мы делаем с золотом — расплачиваемся за наши долги золотыми слитками! Почему эти слитки не перерабатываются? Почему не продаются ювелирные изделия? У нас недостаточно мощностей для глубокой переработки нефти, поэтому мы в основном продаем ее в сыром виде, закупаем за границей смазочные масла и платим за это валюту. Разве на валюту, полученную от продажи нефти, нельзя было построить десятки заводов по ее переработке? Из-за отсутствия сервисного обслуживания некоторые виды поставляемых за рубеж изделий, мы вынуждены продавать намного дешевле.

Аналогичная картина в отношении некоторых марок отечественных часов. Прекрасные по качеству часовые механизмы, но с низким уровнем дизайна закупают фирмы многих стран, меняют в них корпус и циферблат и перепродают уже по более высокой цене. Порядок разработки ситуации

Внимательно изучить изложенные точки зрения и сформулировать четыре ответа на вопрос:

«Почему это делается (делалось)?».

Работа в командах:

а) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает на вопрос: «Почему?» Ответы следует записывать на отдельном листе. Они должны соответствовать дискретной форме (одно-два слова);

б) руководитель команды собирает листы с ответами и начинает обсуждение;

в) в результате обсуждения отбирают три-четыре ответа.

Руководители команд докладывают об итогах работы. Дает оценку работы каждого члена команды по Шкале оценок (табл.). В обсуждении докладов и принятии решений участвуют все слушатели.

Таблица - Шкала оценки участника командной работы

1. Умение убеждать	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение убеждать
2. Способность к сотрудничеству	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к сотрудничеству
3. Самоконтроль	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несдержанность
4. Умение владеть речью	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение владеть речью
5. Словарный запас	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Недостаточный запас слов Неумение слушать собеседника
6. Умение слушать собеседника	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие творческого мышления
7. Способность к творческому мышлению	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение аргументировать свои выводы
8. Умение аргументировать свои выводы	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение аргументировать свои выводы
9. Этичность поведения	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неэтичность поведения

Типовое задание № 2. Деловая игра «Путешествие на воздушном шаре»

Цель деловой игры: дать возможность наблюдать в группе процессы, происходящие при обсуждении и принятии коллективного решения, определения роли в команде.

Время проведения 30 минут.

Порядок проведения

1. Предложите участникам игры выбрать себе профессию: врач, инженер, учитель, художник, и т.д. Одного студента попросите быть наблюдателем.

2. Всем участникам игры предлагается представить, что они оказались членами одного экипажа на воздушном шаре. Шар начинает падать и остаётся совсем немного до того момента, когда он упадёт в море. Чтобы этого не произошло, кто-то должен выпрыгнуть из корзины. Парашютов и спасательных жилетов на …. меньше, чем членов экипажа.

3. Команда должна принять решение о том, кто прыгнет из корзины, исходя из того, кто из них будет менее полезен, если воздушный шар приземлится на необитаемый остров.

4. После завершения дискуссии происходит оценка работы группы: эксперт докладывает свои наблюдения о ходе дискуссии: использование веских доводов, аргументов в защиту «своей профессии», умение выслушать друг друга, «авторитарные манеры» и т.д.

5. Далее ситуация повторяется: шар вновь снижается, кто-то должен выпрыгнуть. И так повторяется, пока на воздушном шаре останется 2 человека.

Анализ игры.

Комментарии к игре Данное упражнение «проигрывает ситуацию», с которой сталкивается менеджер любого уровня во время сокращения штата.

ОПК-1/ОПК-1.2

Знать:

технологические, организационно - управленческие, инновационные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия; этапы и категории инновационного процесса и жизненный цикл инноваций, методы принятия инновационных решений; принципы организации инновационного процесса внутри организаций; методологию анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторы конкурентоспособности продукции и компании

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний:

1. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия
2. PEST-анализ макросреды предприятия
3. Анализ общей ситуации в отрасли
4. Анализ конкуренции в отрасли. Модель анализа конкуренции М. Портера
5. Анализ сильных и слабых сторон предприятия
6. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»
7. Понятие и преимущества диверсификации
8. Целесообразность диверсификации
9. Вертикальная интеграция
10. Горизонтальная интеграция
11. Несвязанная диверсификация
12. Цели и основные этапы портфельного анализа
13. Матрица БКГ
14. Матрица Мак-Кинзи
15. Основные стадии выполнения стратегии
16. Содержание и типы стратегических изменений
17. Организационная структура как объект стратегических изменений
18. Организационная культура как объект стратегических изменений
19. Управление реализацией стратегических изменений
20. Стратегический контроль

Уметь:

формировать организационные и структурные решения при осуществлении инновационной деятельности предприятия;

распознавать типы инноваций, оценивать инновационные идеи, применять методы стимулирования инновационных идей, оценивать инновационные проекты с позиций их эффективности, стратегической ценности и риска;

выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ; - обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах.

Задания для оценивания результатов обучения в виде умений:

Задача № 1

Цель: практическое изучение процедуры SWOT-анализа предприятия.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую компанию в соответствии с профилем обучения. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно- правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности и др.

2. Укажите (предположите) конкретные примеры сильных и слабых сторон компании (во внутренней среде). 3.

Укажите (предположите) конкретные примеры угроз компании и ее возможностей (во внешней среде).

4. Проведите SWOT-анализ компании.

5. Сделайте выводы – дайте ответы на вопросы:

– использует ли компания сильные стороны и преимущества в своей стратегии?

– являются ли слабости компании ее уязвимыми местами и какой корректировки они требуют?

– какие благоприятные обстоятельства дают компании шансы на успех?

– какие угрозы должны быть под пристальным контролем и какие действия необходимо предпринимать?

Задача № 2

Проведите анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для выбранной вами организации.

Факторы внешней среды	Влияние на стратегию компании
Политические факторы	
Экономические	
Социальные	
Технологические	
Другие	

Навык / Опыт деятельности

анализа и организации процессов планирования и реализации внедрения конкурентоспособных инноваций на предприятии;

накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки эффективной стратегии и инновационной политики предприятия для обеспечения его конкурентных преимуществ

Задания для оценивания результатов обучения в виде навыка / опыта деятельности:

Задание

Ресторан европейской кухни «Иллюзия» был открыт четыре месяца назад недалеко от городского парок отдыха. Количество посадочных мест – 35, средний чек – 1000 руб., персонал – 10 чел. Дизайн интерьера – строгий классический. В непосредственной близости расположены: один ресторан подобного типа (существует около пяти лет) и три ресторана быстрого обслуживания известных брендов.

Проведите частичный SWOT-анализ предприятия: 1) запишите факторы по всем четырем категориям; 2) постройте матрицу оценки возможностей предприятия.

ОПК-2/ОПК2.2

Знать

методов разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, новых продуктов, или программ организационных изменений, а также способы управления разработкой и реализацией новых продовольственных продуктов

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Оценка конкурентоспособности с помощью метода "Таинственный покупатель".
2. Анализ идей потребителей, сотрудников, посредников, партнеров.
3. Бенчмаркинг. Анализ кривых ценностей.
4. Мозговой штурм. Методы оценки бизнес-идей.
5. Экспертная оценка бизнес-идеи.
6. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) «рост рынка/доля рынка».
7. Многокритериальная портфельная матрица General Electric и McKinsey.
8. Многокритериальная матрица продуктового портфеля (MDA).
9. Прогнозирование продовольственного рынка.
10. Использование совместного анализа (Choice-Based Conjoint) для выбора атрибутов нового продовольственного товара.
11. Понятие нового продовольственного продукта. Объективная необходимость разработки и реализации новых продуктов.
12. Уровни новизны продукта. Факторы, обусловливающие разработку и выведение на рынок нового продовольственного продукта.
13. Классификация новых товаров. Причины ускорения темпа и сокращения длительности цикла разработки новых товаров.
1 4. Участники и источники инновационного создания продовольственного продукта.
15. Методы определения новых продовольственных продуктов и степени их новизны.
16. Источники информации для маркетинговых исследований рынка нового продовольственного продукта.
17. Этапы проведения маркетинговых исследований рынка нового продовольственного продукта.
18. Процесс разработки маркетинговой программы по созданию и продвижению продовольственного продукта-новинки.
19. Бизнес-анализ разработки нового продукта.
20. Необходимость планирования разработки и производства нового продовольственного продукта.
21. Сущность и методы планирования разработки и производства новых продовольственных продуктов.
22. Сущность организации как функции управления созданием нового продукта.
23. Принципы разработки нового продукта.

24. Алгоритм разработки и производства продукта-новинки.

25. Источники идей нового продукта. Достоинства и недостатки метода привлечения потребителей к разработке новых продуктов.

26. Основные этапы разработки нового продукта. Отличия категорий ?идея товара? и ?концепция товара?.

27. Процесс разработки концепции товара, её развития в концепцию торговой марки и проверки на группе целевых потребителей.

28. Области проведения пробного маркетинга продукта-новинки. Преимущества и недостатки пробного маркетинга при создании новых продуктов.

29. Определение емкости рынка нового продукта.

30. Содержание плана маркетинговой стратегии выведения нового товара на рынок.

31. Сущность категории "позиционирование" применительно к новому продовольственному продукту. Методика позиционирования нового продовольственного продукта.

32. Основания для позиционирования продукта-новинки. Каналы реализации новых продовольственного продуктов и критерии их выбора.

33. Принципы успешной торговли новыми продуктами.

34. Роль маркетингового комплекса в продвижении нового продукта.

35. Факторы, оказывающие влияние на выбор вида маркетинговых коммуникаций в продвижении продукта-новинки.

36. Повышение роли интернет-маркетинга в разработке и реализации нового продукта.

37. Обеспечивающие подсистемы создания нового продукта.

38. Природа успеха нового продукта. Классификация успеха нового продукта по видам деятельности, мотивам достижения, продолжительности, времени достижения, условиям проявления.

39. Факторы, приводящие к успеху нового продукта.

40. Показатели неудачи нового продовольственного продукта. Причины провала новых продуктов.

41. Виды рисков в продвижении новых продовольственных продуктов на рынок. Основные риски невостребованности продуктов-новинок.

42. Типовые ошибки при разработке новых продуктов.

43. Сущность и принципы контроля разработки нового продукта. Основные виды контроля.

44. Процедуры контроля продуктов-новинок. Показатели, использующиеся в процессе контроля над созданием нового продукта.

45. Методы анализа, применяемые в контрольной деятельности при разработке новых продуктов. Особенности контроля разработки новых продуктов.

46. Измерение поведенческой реакции потребителей.

47. Понятие товара. Классификация товаров. Жизненный цикл товара.

Уметь

разрабатывать и внедрять технологические и продуктовые инновации, программы организационных изменений, уметь управлять разработкой и реализацией новых продуктов

Задания для оценивания результатов обучения в виде умений:

1.Ситуационная задача

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1.5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

2. Упражнение

Проанализируйте товарную политику компании с помощью матрицы БКГ. Сделайте выводы и дайте рекомендации по повышению эффективности товарного портфеля.

Товар	Продажи	Продажи основного конкурента	Темпы роста рынка
Специализированная литература	67443	79464	4%
Научная литература	77425	74494	13%
Сувенирная продукция	67952	35423	- 8%
Детская литература	84420	77690	12%
Открытки	74123	95444	- 6%
Настольные игры для всей семьи	74828	78435	10%
Художественная литература	94280	70733	4%
Развивающие детские игры	79581	71920	14%
Товары для творчества	92353	69288	3%

Результаты представьте в матрице:



Навык / Опыт деятельности

разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов; накапливать опыт деятельности, применяя на практике навыки разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, программ организационных изменений, навык управления разработкой и реализацией новых продуктов

Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

1. Кейс-стади

«Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз» Фирма «Тойз» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж - свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет. «Тойз» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10 % в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг склада. Региональный склад позволяет «Тойз» по-

полнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки. «Тойз» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневно низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров. В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходового товара и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз» могла закупать достаточное количество модных товаров, что бы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы для обсуждения:

1.Базовая формула фирмы «Тойз» представляет собой по существу политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова корпоративная и функциональные стратегии фирмы? Сформулируйте политику компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.

2. Как эта политика помогает «Тойз» в формулировании целей?

3. Сформулируйте миссию и цели компании фирмы «Тойз».

4. Как по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

2. Кейс-стади

Разработка товарной и ценовой стратегии фирмы на российском рынке хлебопродуктов

В начале 1994 г. английская фирма МОНО совместно с бельгийской ПЮРАТОС приняла решение о начале совместного проекта на российском рынке. Эти фирмы ведут деятельность в сопредельных сферах производства хлебопродуктов.

МОНО — крупнейший в Великобритании производитель оборудования для пекарен среднего, мелкого размера и мини-пекарен. Фирма была основана в 1926 г. Дэйвидом Джонсоном и продолжает оставаться семейной компанией. Имеет дочерние компании в Дублине, Сингапуре, Токио, Нью-Йорке, Барселоне. Количество занятых на головном предприятии в Великобритании 250 человек. В 1991 г. МОНО основало в Москве СП «Московский хлеб» — пекарню цикла объемом производства 2 т муки в смену, количество занятых 20 человек в смену. Пекарня «Московский хлеб» уже к концу 1993 г. полностью себя окупила и вышла на достаточно большой объем прибыли при дневном обороте 12000 долларов США, и количестве продаж 10000 условных единиц изделий в сутки. Основываясь на опыте первой пекарни, руководство фирмы МОНО одобрило организацию второй пекарни, которая сконцентрируется на производстве хлебных изделий для обслуживания на бортах самолетов, вылетаю-

щих из аэропорта Шереметьево-2. Однако вовлечение в сферу производства хлеба отнюдь не содействует развитию рынка сбыта для самого оборудования — основной продукции МОНО, объем производства которой на головном предприятии в Великобритании при полной комплектации (10-20 агрегатов) составляет 250—300 единиц в год при средней цене 150 000,фунтов стерлингов. Объем годового производства на существующих мощностях может быть доведен до 400— 450 единиц. Руководство фирмы, возлагая определенные надежды на российский рынок, поставило задачу довести объем продаж до 400 единиц в год, 100 из которых должны продаваться в России.

Фирма ПЮРАТОС основана в 1919 г. семьей Ван Белл в Брюсселе. Она — крупнейший в Европе производитель улучшителя хлеба — биохимического соединения жиров, Сахаров, энзимов, эмульгаторов и аскорбиновой кислоты, повышающего потребительские качества хлеба (вкус, аромат, срок хранения в свежем виде, мягкость, пористость, цвет, хрустящие свойства) и промышленные качества теста. Улучшитель используется абсолютно во всех видах хлебопродуктов на Западе. Головное предприятие ПЮРАТОС, на котором выпускается основная масса улучшителя в Европе, находится под Брюсселем. Распределительная сеть охватывает более 65 стран мира на всех континентах. Производственная сеть состоит из тридцати заводов в Европе, Северной и Латинской Америке, Африке (ЮАР) и Азии. Крупнейшие из них «Бельколад» под Брюсселем (кроме головного завода), «Т500» в Барселоне, а также в Букингеме (Великобритания), Зевенбергене (Нидерланды), Маргаретген-Моосе (Австрия), Синтре (Португалия), Чери Хил (США), Мехико.

На предприятиях ПЮРАТОС в общей сложности занято около 5000 человек, годовой объем выпуска улуч-шителя на головном заводе — около 25000 т в год при средней цене 2,5 немецких марок за килограмм, годовой оборот головного предприятия достигает 62500000 немецких марок. Товарный ассортимент фирмы состоит из более чем десяти основных видов улучшителей, кондитерских глазурей, подсолнечного масла, смеси для мороженого, заварных кремов, в том числе малокалорийных, малокалорийного заменителя взбитых сливок, кулинарного шоколада. На российском рынке ПЮРАТОС ведет деятельность уже около десяти лет. Первоначально деловые контакты были сравнительно успешно установлены с Министерством хлебной промышленности СССР. Сейчас старые связи после двухлетнего перерыва возобновились. Министерство хлебной промышленности ежеквартально закупает 20 т улучшителя. Кроме того, около 1 т улучши-теля в месяц закупается СП «Московский хлеб». Таким образом, объем продаж в России на сегодняшний день составляет 200000 марок в год. Вполне естественно, что руководство фирмы намеренно увеличить объем продаж в России.

Идея проекта состоит в создании полного франчайзинга оборудования ВХ, производимого МОНО в Москве. Система ВХ — одна из систем типа «Бейкофф» (BAKE-OFF), используемых на Западе. Концепция «Бейкофф» появилась впервые в Великобритании в начале 80-х, и смысл ее заключается в выпечке хлеба, если не на глазах покупателя, то, по крайней мере, за несколько часов до его приобретения. Оборудование печи, расстойные шкафы, шкафы-хранилища — располагается непосредственно за прилавком-витриной, который одновременно служит термосом для сохранения температуры горячего, только что выпеченного хлеба. Для охлаждения хлеба требуется около 3 часов. Система устанавливается непосредственно в торговом зале супермаркета или внутри магазина-булочной. Общая минимальная занимаемая площадь 12,5 $м^2$ (2,5х5). Максимальная производительность при стандартной комплектации (две восьмиуровневые печи ВХ BAKETRONIC) 400 кг (1000 стандартных булочек) хлеба за восьмичасовой рабочий день. Функциональный смысл системы — в осуществлении заключительной стадии производственно-потребительской технологической цепочки изготовления и распространения хлеба, а именно: конечный расстой, выпечка, декор, продажа. Начальные операции (складирование ингредиентов, замес, раскатка, начальный расстой), наиболее трудоемкие и громоздкие, осуществляются на отдельном Производстве, которое берет на себя обслуживание целой сети систем «Бейкофф». Отношения между каждой отдельной системой «Бейкофф» и Первичным производством строятся на принципе

покупатель-продавец. Необходимость разделения в процессе вытекает из концепции максимального приближения товара к потребителю в его лучшем качестве — «только что из печки». Поскольку в большинстве торговых точек либо невозможно, либо нецелесообразно устанавливать пекарни полного цикла, идеальным решением может служить «Бейкофф». Разделение стадий производства в пространстве и связанная с этим необходимость транспортировки, а также необходимость автономности каждой отдельной системы «Бейкофф» определили промежуточную дополнительную стадию технологического процесса — замораживание-размораживание. Тесто перед транспортировкой с первичного производства в магазин «Бейкофф» замораживается до температуры — 18°С, перевозится, складируется в термоизолированном шкафу-хранилище, что обеспечивает достаточное время хранения теста в необходимой фазе расстоя. Непосредственно перед выпечкой тесто подается в расстойный шкаф, где размораживается и подходит. Такая технология требует не только дополнительного оборудования (морозильные камеры на первичном производстве), но и особого состава теста, который мог бы переносить значительные температурные колебания без ущерба вкусовым качествам. Именно такая добавка —улучшитель КИМО и была разработана ПЮРАТОС. К тому же должна быть идеально отлажена система транспортного сообщения между первичным производством и системой «Бейкофф». Таким образом, проект состоит из создания торгово-технического центра по продаже, допроданного и послепродажного (гарантийного) технического обслуживания систем «Бейкофф», учебного центра по обучению работе с «Бейкофф» и улучшителями, производства замороженного теста и транспортного подразделения.

Для принятия решения о начале проекта было фактически проведено комплексное рыночное исследование, состоящее из исследования рынка конечного продукта и исследования рынка оборудования, поскольку проект предполагает продажу систем «Бейкофф» и обслуживание их, т.е. продажу замороженных полуфабрикатов для использования в этих системах.

Анализ рынка.

Рынок хлебопродуктов — один из самых неэластичных рынков и к тому же самых емких рынков продуктов питания. В Великобритании, например, объем продаж достигает 30 млрд. фунтов стерлингов в год. Развитие рынка в России определяется микроэкономической тенденцией отставания темпов уменьшения покупательной способности рубля от темпов инфляции. Это обусловливает рост емкости российского рынка и проявляется в уменьшении покупательной способности иностранных валют на российское рынке.

За шесть лет паритет покупательной способности доллара США по потребительской корзине уменьшился в России в три раза. Прогнозируемая тенденция состоит в дальнейшем относительном росте покупательной способности рубля в четыре-пять раз в последующие пять-шесть лет, т.е. в увеличении платежеспособности спроса на одну треть (33 %) в год. Поскольку емкость рынка в натуральном выражении хлебопродуктов ограничена, негибка и достаточно постоянна (неэластичный спрос на товар), рост платежеспособности не будет вести к увеличению количества приобретаемого товара, однако будет существенно меняться ассортимент хлебопродуктов: значительно расширяться за счет предложения более изысканных и более дорогих изделий (с 0,2 долл. США в настоящем до оценочного уровня 0,7 долл. через пять лет). Одновременно с расширением предложения ассортимента будет расти конкуренция со стороны уже существующих производителей качественных хлебопродуктов и вновь создаваемых предприятий. Так, уже 50% рынка качественного хлеба в Москве приходится на фирмы: «Австралийская пекарня», «Немецкая пекарня», «Швейцарская пекарня», «Монреальский хлеб», остальная доля — пекарня «Московский хлеб». Однако конкуренция не ощущается —пекарни работают на полных мощностях, и рынок высококачественного хлеба далек от насыщения. Из-за отсутствия конкуренции уровень цен на этом рынке несколько завышен. Например, «Московскому хлебу» из-за большого количества заказов в ноябре 1993 г. пришлось увеличить отпускные цены с 90 центов до 1 долл. 10 центов, что дове-

ло розничную цену до 1 долл. 55 центов. На этом примере можно проследить присущую российскому рынку специфику всепоглащаемости. Часть потребителей предпочитает заплатить в десять раз большую цену за действительно качественный товар — индивидуально упакованный и уже нарезанный хлеб, соответствующий западным стандартам по вкусовым и потребительским характеристикам, чем приобретать традиционный местный батон. Отметим, что цена 1 долл. 50 центов в два-три раза превышает среднеевропейский уровень — 50-80 центов за 400-граммовый хлеб.

Сегмент рынка для такого хлеба состоит из потребителей с месячным доходом более 500 долл. США, регулярно совершающих покупки в валютных супермаркетах. Ориентировочный объем годовых продаж через системы «Бей-кофф» в соответствии с планом установки самих систем из расчета 300 кг в день на одну систему составит: 900 т хлеба — через год, 3600 т — через два года, 9000 т — через три года, 27000 т — через пять лет. Или около 2 млн. долл. через год, около 7500000 долл. — через два года, около 20000000 долл. — через три года, около 60000000 долл. — через пять лет.

Из них 50% — оборот розничной сети, 50% — оборот начального производства замороженного теста.

Потенциальный рынок для оборудования «Бейкофф» в Москве состоит из 190 универмагов и гастрономов и 750 мелких булочных. При цене системы стандартной комплектации 50000 долл. годовой объем продаж составит 500000 долл. в первый год, 1500000 долл. — за второй год, 3000000 долл. — за третий, 5000000 долл. — за четвертый и пятый годы. Учитывая особенности российского рынка, продажи в течение первых двух лет планируются на условиях отсрочки полной выплаты стоимости оборудования на шесть месяцев. Ситуация осложняется характером приватизации в Москве, где торговые точки переходят в собственность трудовых коллективов, не имеющих доступа к банковским кредитам и не обладающих какими-либо существенными собственными средствами. Однако на первоначальном этапе планируется изучить возможность продавать оборудование фирмам или предпринимателям, которые будут строить свои отношения с собственником помещения на условиях аренды. Будет изучена возможность предоставления технического центра для осуществления предпродажного и гарантийного обслуживания систем «Бейкофф». Наряду с системами «Бейкофф» будут предложены к продаже средние, мелкие и мини-пекарни — также продукция МОНО. При успешном осуществлении проекта объем продажи улучшителя компанией ПЮРАТОС только для систем «Бейкофф» составит 180 т в год, или около 500000 марок. Общий объем первоначальных инвестиций составит 1,5-2 млн. долл. Срок окупаемости — около двух лет.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте исходную информацию и сформулируйте мотивы и цели выхода фирм МОНО и ПЮРАТОС на российский рынок.

2. Как можно позиционировать систему «Бейкофф» на российском рынке? Каковы ее недостатки?

3. Охарактеризуйте целевые сегменты на российском рынке хлебопродуктов и систем «Бейкофф».

4. Разработайте ценовую и товарную стратегии для фирм МОНО и ПЮРАТОС на пятилетнюю перспективу.

Оценочные средства закрытого и открытого типа для целей текущего контроля и промежуточной аттестации

УК – 3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Организует и руководит работой команды

Задания открытого типа:

1. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет собой _____

Правильный ответ: численную адаптацию рабочей силы

2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является_____

Правильный ответ: оценка результатов труда

3. Основной штатный состав квалифицированных работников организации – это _____

Правильный ответ: кадры

4. _____ - непрерывный процесс улучшения качественных характеристик человеческого потенциала (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников) для реализации стратегий организации и усиления ее конкурентных преимуществ.

Правильный ответ: Развитие человеческих ресурсов

5. _____— систематический процесс изменения поведения работников в направлении улучшения возможностей достижения целей организации.

Правильный ответ: Тренинг

6. Общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности – это _____

Правильный ответ: карьера

6._____– временно созданные из специалистов разных профилей и уровней для решения проблем, возникающих на «стыках» между профессиональными группами, функциональными подразделениями и производственными структурами.

Правильный ответ: Проблемно – целевые группы

7. _____определяется осознанием сотрудниками общих целей и задач организации.

Правильный ответ: Социальный климат

8. _____– форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.

Правильный ответ: Стажировка

9._____– готовность руководителей и работников вступать в необходимые для дела рабочие контакты для совместного решения возникающих проблем.

Правильный ответ: Функциональная установка

10. _____капитал организации - совокупность интеллектуального капитала, морального и социального капиталов, определяющий степень готовности организации к изменениям.

Правильный ответ: Человеческий

10. Набор специалистов с ярко выраженной профессиональной мотивацией
подразумевает стратегия _____

Правильный ответ: «Акцент на талантах»

11. Согласно Гарвардской модели системы управления человеческими ресурсами, выбор HR-инструментария может способствовать _____

Правильный ответ: Благосостоянию как отдельного индивидуума, так и общества в целом

12. Фаза _____ — создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловленного радикальными изменениями в стратегии управления.

Правильный ответ: агитации

13. _____ – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации.

Правильный ответ: Кадровые мероприятия

14. Формирование стратегии _____ — способ, предполагающий что каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы мероприятий, которые интегрируются в единый план организации.

Правильный ответ: «снизу-вверх»

15. _____ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагаю-

щий, что любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.
Правильный ответ: Эффективность

Задания закрытого типа:

1. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:
а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.
Правильный ответ: д
2. Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (более одного правильного ответа):
а) обучение
б) вознаграждение сотрудника
в) горизонтальное перемещение
г) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку
д) аттестация сотрудника
е) понижение в должности
Правильный ответ: а, в
3. Основными функциями подсистемы развития персонала являются:
а) разработка стратегии управления персоналом
б) организация трудовых отношений
в) переподготовка и повышение квалификации работников
г) планирование и контроль деловой карьеры
д) работа с кадровым резервом
е) планирование и прогнозирование персонала
Правильный ответ: в, г, д
4. Установите соответствие между показателями эффективности работы персонала и критериями оценки

1	Количественные показатели	А	Отсутствие опозданий и прогулов
2	Качественные показатели	Б	Производительность труда
3	Потери рабочего времени	В	Регулярное повышение квалификации
4	Профессиональное развитие работника	Г	Отсутствие ошибок в работе

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

5. Укажите последовательность этапов отбора персонала
а. медицинский осмотр
б. тесты по найму
в. заполнение бланка заявления
г. принятие решения
д. проверка рекомендаций и послужного списка
е. предварительная отборочная беседа
ж. беседа по найму

Правильный ответ: 1 – е, 2 – ж, 3 – б, 4 – а, 5 – д, 6 – г, 7 – в

УК – 3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

Задания открытого типа:

1. _____ — ценностные установки персонала, которые связаны с всемерной ориентацией всех и каждого на качество, а для этого каждый из промежуточных продуктов должен быть максимально качественным.

Правильный ответ: «Управление качеством»

2. _____ — планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников.

Правильный ответ: Кадровое планирование

3. _____ кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Правильный ответ: Активная

4. Управление _____ — концепция, заключающаяся в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

Правильный ответ: человеческими ресурсами

5. _____ цели кадровой политики – цели, которые заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия.

Правильный ответ: Социальные

6. Верно ли утверждение? Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда

Правильный ответ: да

7. _____ как этап проектирования кадровой политики – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации.

Правильный ответ: Нормирование

8. _____ кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется тем, что организация включает новый персонал только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит из числа работников организации.

Правильный ответ: Закрытая

9. Верно ли утверждение? Отношение к персоналу как к ресурсу предполагает отход от представления о персонале как «даровом капитале»

Правильный ответ: да

10. _____ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.

Правильный ответ: Методичность

11. _____ модель организации — модель формирования такой организации, в которой имеется внутреннее единство целей организации и каждого ее члена, что позволяет получить эффект команды.

Правильный ответ: Органическая

12. _____ как этап проектирования кадровой политики – отработка мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер с целью разработки процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Правильный ответ: Мониторинг персонала

13. _____ кадровой политики – принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы.
Правильный ответ: Системность
14. _____ – стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними.
Правильный ответ: Культура организации
15. _____ как этап проектирования кадровой политики – построение системы кадровых технологий с целью разработки программ, путей решения задач кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.
Правильный ответ: Программирование

Задания закрытого типа

1. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:
а) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю
б) использовать лизинг рабочей силы
в) прекращение приема на работу
г) переобучение персонала
д) использование гибких режимов работы
е) заключение краткосрочных контрактов
Правильный ответ: а
2. Эффективность, связанная со способностью команды создавать, поддерживать и использовать потенциал сотрудничества с внешней средой для достижения целей командной деятельности, это степень:
а) эффективности выполнения закрепленных функций и социальных ролей;
б) эффективности команды как совокупности индивидов;
в) эффективности взаимодействия команды с внешней средой;
г) эффективности внутриорганизационного взаимодействия команды;
д) индивидуальной эффективности членов команды.
Правильный ответ: а, в
3. Характеристиками «ядра» персонала являются:
а) неудобные дни и часы работы
б) негарантированное пенсионное обеспечение
в) гарантия занятости на длительную перспективу
г) стопроцентная оплата больничных листов и отпусков
д) защищенность рабочего места от влияния рынка
е) гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя
Правильный ответ: в, г, д, е
4. **Укажите последовательность, в которой расположены потребности человека, согласно теории мотивации А. Маслоу (начиная с низшего уровня)**
а. потребности в уважении
б. потребности в безопасности
в. потребности в самоактуализации
г. физиологические потребности
д. социальные потребности
Правильный ответ: 1 – в, 2 – д, 3 – а, 4 – б, 5 – г
5. Сопоставьте каждый термин и соответствующее ему определение

Термин	Определение
1. Пассивная **кадровая политика**	А. Степень общей и специальной профессиональной подготовки работника, обладающего необходимыми знаниями, умением и навыками для выполнения определенных видов работ
2. Политика в области персонала	В. Система целей, принципов, критериев, форм, методов работы с персоналом, связанных с восприятием персонала
3. Квалификация	С. **Система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадро-**

	вая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий.
4. Эффективность деятельности команды	D. Процедура назначения, в рамках которой место работы, должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации.
5. Ротация кадров	E. Величина прироста успешности команды по следующим показателям: стабильное достижение заданного результата в установленный срок; стабильный уровень качества работ.

Правильный ответ: 1 – C, 2 – B, 3 – A, 4 –E, 5 – D

ОПК -1 Способен разрабатывать эффективную стратегию, инновационную политику и конкурентоспособные концепции предприятия

ОПК-1.2 Разрабатывает эффективную стратегию и инновационную политику предприятия

Задания открытого типа:

1. Развитие инновационного потенциала как целого не может осуществляться без анализа _____среды организации.

Правильный ответ: внутренней

2. Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации о предприятии заставляют использовать при оценки инновационного потенциала предприятия _____подход.

Правильный ответ: диагностический

3. Распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках и в новой финансово-экономической ситуации – это _____инноваций.

Правильный ответ: диффузия

4._____– это способность сохранения неизменными полученных количественных характеристик по отношению к преобразованиям и переменам внешней среды

Правильный ответ: Инвариантность инноваций

5. Оценка состояния и влияния макросреды на организацию проходит ____ стадии (ий).

Правильный ответ: 3

6._____– целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

Правильный ответ: кадровые нововведения

8. _____ - это процесс формирования сбалансированных по ресурсам производственных программ организации на плановый период и дифференциации их по отрезкам календарного периода и по отдельным структурным подразделениям организации (производствам, цехам, участкам).

Правильный ответ: агрегатное планирование

9. Календарный период времени от начала обработки сырья и материалов до окончания изготовления готовой продукции – это _____

Правильный ответ: производственный цикл

10. _____- это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия

Правильный ответ: Производственная стратегия

11. Система мероприятий по разработке подробных производственных планов на месяц, неделю, день, смену – это _____

Правильный ответ: оперативное планирование

12. Совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию или услугу определенного вида – это _____

Правильный ответ: производственный процесс

13. Форма организации производственного процесса, при которой все операции согласованы во времени, повторяются через строго установленные интервалы, все рабочие места являются специализированными и располагаются в соответствии с ходом технологического процесса – это _____

Правильный ответ: поточное производство

14. Закон соответствия производственных систем целям, перед ним поставленными, обусловлен их_____

Правильный ответ: целенаправленностью

15. Вследствии производства или поступления товара с определенной частотой образуется _____запас

Правильный ответ: циклический

Задания закрытого типа

1. Производственный процесс - определенным образом упорядоченный в пространстве и во времени комплекс

- а) производственных процессов, направленных на изготовление продукции необходимого назначения в некотором количестве в неопределенное время;
- б) производственных процессов, направленных на изготовление продукции необходимого назначения в определенном количестве в неопределенное время;
- в) трудовых и естественных производственных процессов, направленных на изготовление продукции необходимого назначения в некотором количестве в неопределенное время;
- г) трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление продукции необходимого назначения, в определенном количестве и качестве и в заданные сроки.

Правильный ответ: г

2. Из приведенных ниже вариантов выделите формы специализации производства:

а) технологическая специализация
б) функциональная специализация
в) предметная специализация
г) производственная специализация
д) подетальная специализация

Правильный ответ: а, в,д

3. Укажите, какие показатели используются для измерения уровня концентрации производства:

а) объем годового выпуска продукции
б) величина единичной мощности машин, агрегатов и аппаратов
в) численность работников
г) стоимость основных фондов
д) количество однотипного оборудования
е) потребление энергоресурсов
ж) среднегодовая мощность

Правильный ответ: а, б, д, ж

4. Установите соответствие типа производства элементам производственной структуры:

А	Массовое производство	1	Однопредметные непрерывно-поточные и прерывно-поточные линии, предметнозамкнутые участки
Б	Серийное производство	2	Технологические участки
В	Единичное производство	3	Многопредметные поточные линии без переналадки и с переналадкой оборудования, предметно-групповые участки

Правильный ответ: А- 3; Б – 2; В - 1

5. Установите соответствие для каждого из блоков бизнес-модели в производственной деятельности

1	Потребительские сегменты	А	активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
2	Структура издержек	Б	группа потребителей, для которых собирается работать компания
3	Ключевые ресурсы	В	отражает те преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании
4	Ценностное предложение	Г	расходы, связанные с функционированием бизнес-модели

Правильный ответ: 1-б; 2-г;3-а; 4-в

ОПК-2 Способен разрабатывать мероприятия по совершенствованию технологических процессов производства продукции различного назначения

ОПК-2.2 Разрабатывает мероприятия по совершенствованию производства продукции различного назначения

Задания открытого типа:

1._____ – это крупная, четко определенная группа покупателей внутри рынка со сходными потребностями и характеристиками, отличными от других групп целевого рынка.

Правильный ответ: Сегмент рынка

2. Маркетинговые стратегии, построенные на анализе рынка и выборе стратегического преимущества компании на основе уникальности характеристики продукции или ее цены - это _____

Правильный ответ: стратегические модели М. Портера

3. _____испытание продукта потребителями путем специальных психологических средств и способов. Например, предоставление респондентам определенных рисунков и фотографий, изображающих людей с просьбой описать свою реакцию относительно увиденного и незаконченных предложений, которые надо завершить своими словами, а также, в форме эксперимента, имитировать покупательское поведение.

Правильный ответ: тестирование

4. Рынок товара, на котором существует его постоянный дефицит и покупателю приходится прилагать дополнительные усилия по приобретению данного товара, принято считать _____

Правильный ответ: рынком продавца.

5. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей людей посредством обмена называется _____

Правильный ответ: маркетинг

6. _____стадия процесса планирования маркетинга, на которой происходит оценка внешней среды рынка, выявление возможностей и угроз, оценка конкурентной позиции фирмы.

Правильный ответ: анализ ситуационный

7. _____ основополагающая в маркетинге психологическая школа, занимающаяся изучением наблюдаемого поведения по модели «стимул-реакция».

Правильный ответ: бихевиоризм

8._____– система поиска, сбора информации, анализа и обработки данных, необходимых для решения маркетинговых проблем и обеспечения принятия решений в компании на любом уровне.

Правильный ответ: исследование маркетинговое

9. Набор, поддающихся контролю факторов маркетинга, используемых компанией для достижения своих целей это _____

Правильный ответ: комплекс маркетинга «4Р»

10._____– стратегия, при которой предлагают один общий для всех товар, не проводя различий между потребностями и характеристиками отдельных покупателей. Чаще это продукты питания, одежда и т.п.

Правильный ответ: маркетинг массовый

11. Анализ развития рынка и товара, включая обработку старого рынка для имеющихся товаров с целью стабилизации или расширения доли рынка,; развитие рынка – выход со старыми товарами на новые рынки; развитие и продажа новых товаров на старых рынках(инновация) и диверсификация (уход с рынка) проводится с помощью _____.

Правильный ответ: матрица Ансоффа

12. Метод _____ – тестирование, в ходе которого потребителей просят оценить различные продукты, не информируя их о наименованиях марок.
Правильный ответ: «слепое тестирование»
13. Может ли содержание бизнес-плана отражать параметры нескольких альтернативных вариантов развития проектного предложения
Правильный ответ:да
14. Обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведение людей, но прежде чем действовать каждый должен знать что он хочет и может – это принцип _____
Правильный ответ: необходимости
15. Отношение прибыли к полной себестоимости продукции выраженное в процентах?
Правильный ответ: рентабельность.

Задания закрытого типа:

1. Совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней, и временных горизонтов системы расчетов плановых показателей, их взаимной увязки – это … стратегического планирования
а) практика
б) методика
в) цели и задачи
г) распределение ресурсов
д) стратегическая организационная культура
Правильный ответ: б
2. Социальные прогнозы характеризуют:
а) миграционные процессы
б) трудовой потенциал
в) решение проблем свободного времени
г) уровень социального развития
д) уровень сильных возможностей
(несколько ответов)
Правильный ответ: в, г
3. Использование товарных марок:
а) определяют последующую рекламную компании;
б) делает их признанными;
в) выгодно и производителям и потребителям;
г) даёт льготы на рынке;
д) защищает владельца марки от фальсификации его товара;
е) позволяют расширить или разнообразить товарный ассортимент;
ж) все перечисленное.
Правильный ответ: а, б, д, е
4. Определите цифрами очередность стадий стратегического планирования в маркетинговой деятельности:
а) анализ внешней среды
б) анализ альтернатив и выбор стратегии
в) миссия и цели
г) анализ сильных и слабых сторон
д) управление реализацией стратегии
е) оценка стратегии
Правильный ответ: в – 1, а – 2, г – 3, б – 4, д – 5, е – 6.
5. Сопоставьте каждый термин и соответствующее ему определение

Термин	Определение
1. Маркетинг	А. Это, нужда, принявшая конкретную форму в культурно-эстетической и исторических факторов.
2. Нужда	В. Конкретная потребность, подкрепленная покупательской способностью
3. Потребность	С. Это, чувство нехватки чего-либо, чувство настоятельной необходимости удовлетворения в че-либо

4. Спрос	D. Это все то, что можно предложить на рынке для приобретения с целью удовлетворения потребностей
5. Товар	E. Образуют продавцы и покупатели с определенными нуждами или потребностями.
6. Рынок	F. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворения нужд и потребностей, путем обмена.

Правильный ответ: 1 – F, 2 – C, 3 – A, 4 – B, 5 – D, 6 – E

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыка и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений, навыков и (или) опыта деятельности, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а так же для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений, навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, решение задач, деловая игра, круглый стол, тестирование (письменное или компьютерное), ответы (письменные или устные) на теоретические вопросы, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, выполнение контрольных работ;
- по результатам выполнения индивидуальных заданий;
- по результатам проверки качества конспектов лекций, рабочих тетрадей и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

На первых занятиях преподаватель выдает студентам график контрольных мероприятий текущего контроля.

ГРАФИК контрольных мероприятий текущего контроля по дисциплине

ГРАФИК контрольных мероприятий текущего контроля по дисциплине

№ и наименование темы контрольного мероприятия	Формируемая компетенция	Индикатор достижения компетенции	Этап формирования компетенции	Форма контрольного мероприятия (тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, деловая игра и т.п.)	Месяц проведения контрольного мероприятия Очная форма / заочная
Тема 1. Методологические основы системы менеджмента	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения тестовых заданий, написание доклада	сентябрь/1 занятие
Тема 2. Общая концепция системы менеджмента организации. Методы	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач,	сентябрь/1занятие

анализа внутренней и внешней среды организации.				написание доклада	
Тема 3. Организация и управление производственным процессом	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Оценки по итогам собеседования; фронтальный опрос	октябрь/ 2 занятие
Тема 4. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	октябрь/ 2 занятие
Тема 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Индивидуальный опрос	ноябрь/ 3 занятие
Тема 6. Управление персоналом организации. Командообразование	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Контрольная работа	ноябрь/ 3 занятие
Тема 7. Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях общественного питания	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	декабрь/ 4 занятие
Тема 8. Оценка эффективности управления предприятием общественного питания	УК-3 ОПК-1 ОПК-2	УК-3.1 УК-3.2 ОПК-1.2 ОПК-2.2	I этап II этап III этап	Оценки по итогам собеседования. Оценка правильности выполнения тестовых и ситуационных заданий, кейсов. Контрольная работа	декабрь / 4 занятие

Устный опрос **–** наиболее распространенный метод контроля знаний студентов, предусматривающий уровень овладения компетенциями, в т. ч. полноту знаний теоретического контролируемого материала.

При устном опросе устанавливается непосредственный контакт между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.

Устный опрос по дисциплине проводится на основании самостоятельной работы студента по каждому разделу. Вопросы представлены в планах лекций по дисциплине.

Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос. *Фронтальный* опрос проводится в форме беседы преподавателя с группой. Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Его достоин-

ство в том, что в активную умственную работу можно вовлечь всех студентов группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически увязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность основных понятий, усвоение нового учебного материала, который только что был разобран на занятии. Целесообразно использовать фронтальный опрос также перед проведением практических работ, так как он позволяет проверить подготовленность студентов к их выполнению.

Вопросы должны иметь преимущественно поисковый характер, чтобы побуждать студентов к самостоятельной мыслительной деятельности.

Индивидуальный опрос предполагает объяснение, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать такую проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа.

Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, ясными, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный материал программы. Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать сущность явлений, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов. Вопросы обычно задают всей группе и после небольшой паузы, необходимой для того, чтобы все студенты поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного студента.

Для того чтобы вызвать при проверке познавательную активность студентов всей группы, целесообразно сочетать индивидуальный и фронтальный опрос.

Длительность устного опроса зависит от учебного предмета, вида занятий, индивидуальных особенностей студентов.

В процессе устного опроса преподавателю необходимо побуждать студентов использовать при ответе схемы, графики, диаграммы.

Заключительная часть устного опроса – подробный анализ ответов студентов. Преподаватель отмечает положительные стороны, указывает на недостатки ответов, делает вывод о том, как изучен учебный материал. При оценке ответа учитывает его правильность и полноту, сознательность, логичность изложения материала, культуру речи, умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на постав-	«отлично»

ленные вопросы. Высокая активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	

Тестирование. Основное достоинство ***тестовой формы контроля*** – простота и скорость, с которой осуществляется первая оценка уровня обученности по конкретной теме, позволяющая, к тому же, реально оценить готовность к итоговому контролю в иных формах и, в случае необходимости, откорректировать те или иные элементы темы. Тест формирует полноту знаний теоретического контролируемого материала.

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценки при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40 – 59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60 – 79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка отлично»)

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
5	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями.
4	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками.
3	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении.
2 и ниже	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.

Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ 2	Изложенный, раскрытый ответ 3	Законченный, полный ответ 4	Образцовый ответ 5
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более2 ошибок в представляемой информации.	Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Ответы на вопросы полные с привидением примеров и/или

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (по каждому разделу дисциплины).

2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.

3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание. Так по каждому разделу дисциплины идет накопление знаний, на проверку которых направлены такие оценочные средства как устный опрос и подготовка докладов. Далее проводится задачное обучение, позволяющее оценить не только знания, но умения, навык и опыт применения студентов по их применению. На заключи-

тельном этапе проводится тестирование, устный опрос или письменная контрольная работа по разделу.

Промежуточная аттестация осуществляется, в конце каждого семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения экзаменационной процедуры (экзамена), выставления зачета, защиты курсовой работы.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся. Промежуточная аттестация в форме зачета проводится в форме компьютерного тестирования или устного опроса, в форме экзамена - в устной форме.

Аттестационные испытания в форме зачета проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические занятия. Аттестационные испытания в форме устного экзамена проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, могут допускаться на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам зачетуемый в случайном порядке. При подготовке к устному зачету зачетуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

Оценка результатов компьютерного тестирования и устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения.

6 ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература	**Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС**
Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
Дополнительная литература	**Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС**

Ермолаева, Е. О. Совершенствование систем менеджмента : учебное пособие : [16+] / Е. О. Ермолаева, Н. Б. Трофимова, Т. Н. Коптелова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 79 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2667-9. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685084

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций вовремя и после проведения лекции.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых о неаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к практическим занятиям с практикоориентированными заданиями.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные опросы. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем, что зачитывается как текущая работа студента и оценивается по критериям, представленным в пунктах 6.4 РПД.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

При подготовке доклада рекомендуется сделать следующее. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с практикой. Подготовить сопроводительную слайд-презентацию и/или демонстрационный раздаточный материал по выбранной теме. Рекомендуется провести дома репетицию выступления с целью отработки речевого аппарата и продолжительности выступления (регламент– 7-10 мин.).

Выполнение индивидуальных типовых задач.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на практических занятиях, к контрольным работам, тестированию. Конспекты научной литературы при самостоятельной

подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

8. КОМПЛЕКТ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Windows 10 Home Get Genuine
OpenOffice Свободно распространяемое ПО
MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA
Yandex Browser
7-zip
Zoom
Unreal commander
Adobe acrobat reader
Лаборатория ММИС «Планы»
Dr. Web
Windows 8.1
Office Standard 2013
Skype
Система контент –фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент)
Microsoft Office 2007
Windows 8.1 Professional
Office Standard 2013
Google Chrome

Перечень профессиональных баз данных:

1. Общероссийская сеть распространения правовой информации «Консультант Плюс» http://www.consultant.ru
2. СПС ГАРАНТ http://www.garant.ru
3. Каталог российских СМИ http://www.smi.ru
4. Экономический портал http:// economicus.ru
5. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» - http://www.ecs

Перечень информационных справочных систем

Наименование ресурса	Режим доступа
Официальный сайт Министерства финансов РФ	http://www.minfin.ru/

Наименование ресурса	Режим доступа
Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики	http://www.gks.ru
Официальный сайт Центрального Банка РФ	http://www.cbr.ru/
Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Ростовской области	http://www.don-agro.ru
Официальный портал правительства Ростовской области	http://www.donland.ru
Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации	http://www.economy.gov.ru/
Официальный портал правительства Ростовской области.	http://www.donland.ru
ЭБС «Лань». – Режим доступа: www.e.lanbook.com	Издательство «Лань»
Министерство по налогами сборам РФ	www.nalog.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Учебные аудитории для проведения учебных занятий - оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещение для самостоятельной работы – оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Организации.

Оснащенность и адрес помещений

Наименование помещений	Адрес (местоположение) помещений
Аудитория № 610 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, доска аудиторная). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - (проектор; ноутбук (переносной); выдвижной экран для проектора с электроприводом); учебно-наглядные пособия (стенды), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплины. MS Windows 8 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №4295 от 28.11.2013 от ООО «Южная Софтверная компания; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26
Аудитория № 605 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; Лаборатория оценки качества мясных, молочных и рыбных продуктов и холодильных производств; Лаборатория технологии мяса и мясных продуктов, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, шкафы лабораторные). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26

(переносной), экран (переносной)); специализированное учебное оборудование - рефрактометр, крытая баня (переносная), микроскоп, лабораторная посуда, центрифуга, муляжи сыров, прибор для измерения влаги (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин – плакаты. MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	
Аудитория № 607а Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованная специализированной мебелью для хранения оборудования (шкафы, столы). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук; специализированное учебное оборудование - нитрат-тестер, pH-иономер, термометр жидкостный, дозиметр, йогуртница, pH-метр стационарный. MS Windows 8 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №4295 от 28.11.2013 от ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26
Кабинет № 45 Помещение для самостоятельной работы (электронный читальный зал), укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации. Windows 8.1 Лицензия №65429551 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 65429549 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПОYandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «АС «Нагрузка» Договор 8630 от 04.10.2021 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС Деканат Договор №3830-254 от 14 апреля 2024 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС»Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент –фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор № 2789-24 от 16 мая 2024 г. г. ООО «СкайДНС»; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 610 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, доска аудиторная). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - (проек-	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26

тор; ноутбук (переносной); выдвижной экран для проектора с электроприводом); учебно-наглядные пособия (стенды), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплины. MS Windows 8 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №4295 от 28.11.2013 от ООО «Южная Софтверная компания; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	
Аудитория № 605 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; Лаборатория оценки качества мясных, молочных и рыбных продуктов и холодильных производств; Лаборатория технологии мяса и мясных продуктов, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, шкафы лабораторные). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), экран (переносной)); специализированное учебное оборудование - рефрактометр, крытая баня (переносная), микроскоп, лабораторная посуда, центрифуга, муляжи сыров, прибор для измерения влаги (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин – плакаты. MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26
Аудитория № 607а Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованная специализированной мебелью для хранения оборудования (шкафы, столы). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук; специализированное учебное оборудование - нитрат-тестер, pH-иономер, термометр жидкостный, дозиметр, йогуртница, pH-метр стационарный. MS Windows 8 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №4295 от 28.11.2013 от ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26
Кабинет № 45 Помещение для самостоятельной работы (электронный читальный зал), укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом

Windows 8.1 Лицензия №65429551 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 65429549 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПОYandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «АС «Нагрузка» Договор 8630 от 04.10.2021 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС Деканат Договор №3830-254 от 14 апреля 2024 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС»Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент –фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор № 2789-24 от 16 мая 2024 г. г. ООО «СкайДНС»; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	№ 27
Аудитория № 610 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, доска аудиторная). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - (проектор; ноутбук (переносной); выдвижной экран для проектора с электроприводом); учебно-наглядные пособия (стенды), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплины. MS Windows 8 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №4295 от 28.11.2013 от ООО «Южная Софтверная компания; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26
Аудитория № 605 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; Лаборатория оценки качества мясных, молочных и рыбных продуктов и холодильных производств; Лаборатория технологии мяса и мясных продуктов, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, шкафы лабораторные). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), экран (переносной)); специализированное учебное оборудование - рефрактометр, крытая баня (переносная), микроскоп, лабораторная посуда, центрифуга, муляжи сыров, прибор для измерения влаги (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин – плакаты. MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26

«Лаборатория ММИС»	
Аудитория № 607а Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованная специализированной мебелью для хранения оборудования (шкафы, столы). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук; специализированное учебное оборудование - нитрат-тестер, pH-ионометр, термометр жидкостный, дозиметр, йогуртница, pH-метр стационарный. MS Windows 8 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №4295 от 28.11.2013 от ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, пос. Персиановский, ул.Мичурина, дом № 26
Кабинет № 45 Помещение для самостоятельной работы (электронный читальный зал), укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации. Windows 8.1 Лицензия №65429551 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 65429549 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПОYandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «АС «Нагрузка» Договор 8630 от 04.10.2021 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС Деканат Договор №3830-254 от 14 апреля 2024 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС»Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент –фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор № 2789-24 от 16 мая 2024 г. г. ООО «СкайДНС»; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27