


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 11.09.2023 12:18:45  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Декан факультета  
экономики и менеджмента

*(наименование ф-та полностью)*

 Т.Ю. Ткачева  
*(подпись, инициалы, фамилия)*

« 31 » *августа* 20*22* г.

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (КОС)  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по учебной дисциплине

Менеджмент

*(наименование учебной дисциплины)*

ОПОП СПО – программа подготовки специалистов среднего звена  
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

*(код и наименование специальности)*

Форма обучения: Очная  
*(очная, очно-заочная, заочная)*

КОС для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине разработан на основе федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), утвержденного приказом Минобрнауки России от 5 февраля 2018 г. № 69, и рабочей программы дисциплины.

КОС для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине рассмотрен и обсужден на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента, рекомендован к реализации в образовательном процессе в 2022 – 2023 учебном году (протокол заседания кафедры от «05» июня 2022 г. № 23) для студентов, обучающихся по очной форме обучения по ППСЗ 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Зав. кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента



к.э.н., доцент  
Ю.С. Положенцева

Разработчик



к.э.н., доцент  
Е.Ю. Чарочкина

КОС для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине пересмотрен и обсужден на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента, рекомендован к реализации в образовательном процессе в 20\_\_ – 20\_\_ учебном году (протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_) для студентов, обучающихся по очной форме обучения по ППСЗ 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Зав. кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента

к.э.н., доцент  
Ю.С. Положенцева

## СОДЕРЖАНИЕ

1	ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	4
2	ОЦЕНОЧНЫЕ И КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА	10
2.1	ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ	10
2.2	КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	28
3	ОПИСАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР	47
3.1	ОПИСАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ	47
3.2	ОПИСАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	50

## 1 ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Таблица 1.1 – Паспорт оценочных средств для текущего контроля успеваемости и контрольно-оценочных средств для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Осваиваемые и контролируемые разделы и темы учебной дисциплины <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых компетенций <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых результатов обучения по учебной дисциплине <sup>2</sup>	Наименования оценочных/контрольно-оценочных средств <sup>3</sup>	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация обучающихся
1	2	3	4	5
1 Общие основы теории менеджмента	ОК 03.; ОК 05.	34 содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития 35 особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений У5 грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе У4 определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной	Вопросы для устного опроса по теме № 1. Кейс-задачи по теме № 1. Вопросы и задания в тестовой форме по теме № 1. Темы докладов по теме № 1.	БТЗ для зачета Ситуационные задачи для зачета

Осваиваемые и контролируемые разделы и темы учебной дисциплины <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых компетенций <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых результатов обучения по учебной дисциплине <sup>2</sup>	Наименования оценочных/контрольно-оценочных средств <sup>3</sup>	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация обучающихся
1	2	3	4	5
		деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования		
2 внешняя и внутренняя среда организации	ОК 03.; ОК 05.; ПК 4.5.; ПК 4.7.	У1. составлять прогнозные формы отчетности, У2. обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта У3 формировать информационную базу, отражающую ход устранения выявленных контрольными процедурами недостатков У5 грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном	Вопросы для устного опроса по теме № 2. Кейс-задачи по теме № 2. Вопросы и задания в тестовой форме по теме № 2. Темы докладов по теме № 2.	БТЗ для зачета Ситуационные задачи для зачета

Осваиваемые и контролируемые разделы и темы учебной дисциплины <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых компетенций <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых результатов обучения по учебной дисциплине <sup>2</sup>	Наименования оценочных/контрольно-оценочных средств <sup>3</sup>	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация обучающихся
1	2	3	4	5
		<p>языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе</p> <p>У4 определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности;</p> <p>применять современную научную профессиональную терминологию;</p> <p>определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования</p> <p>34 содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития</p> <p>35 особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений</p> <p>31. принципы и</p>		

Осваиваемые и контролируемые разделы и темы учебной дисциплины <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых компетенций <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых результатов обучения по учебной дисциплине <sup>2</sup>	Наименования оценочных/контрольно-оценочных средств <sup>3</sup>	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация обучающихся
1	2	3	4	5
		методы общей оценки деловой активности организации 32 технологию расчета и анализа финансового цикла 34 содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития 35 особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений		
3 Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	ОК 03.; ОК 05.; ПК 4.5.; ПК 4.7.	У1. составлять прогнозные формы отчетности, У2. обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта	Вопросы для устного опроса по теме № 2. Кейс-задачи по теме № 2. Вопросы и задания в тестовой форме по теме № 2. Темы докладов по теме № 2.	БТЗ для зачета Ситуационные задачи для зачета

Осваиваемые и контролируемые разделы и темы учебной дисциплины <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых компетенций <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых результатов обучения по учебной дисциплине <sup>2</sup>	Наименования оценочных/контрольно-оценочных средств <sup>3</sup>	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация обучающихся
1	2	3	4	5
		<p>У3 формировать информационную базу, отражающую ход устранения выявленных контрольными процедурами недостатков</p> <p>У5 грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе</p> <p>У4 определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования</p> <p>З4 содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная</p>		



Осваиваемые и контролируемые разделы и темы учебной дисциплины <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых компетенций <sup>1</sup>	Коды формируемых и контролируемых результатов обучения по учебной дисциплине <sup>2</sup>	Наименования оценочных/контрольно-оценочных средств <sup>3</sup>	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация обучающихся
1	2	3	4	5
		<p>научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития 35 особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений 31. принципы и методы общей оценки деловой активности организации 32 технологию расчета и анализа финансового цикла 34 содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития 35 особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений</p>		

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ И КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

### **2.1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости предназначены для:

- оценки текущих образовательных достижений обучающихся по овладению запланированными результатами обучения по учебной дисциплине, указанными в п. 1.2 РПД;
- определения основных причин затруднений, испытываемых обучающимися в достижении запланированных результатов обучения, и своевременной корректировки форм организации и содержания работы обучающихся во взаимодействии с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся;
- повышения объективности оценивания образовательных достижений обучающихся по овладению запланированными результатами обучения по учебной дисциплине.

#### **2.1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА**

В вопросах для устного опроса по каждой контролируемой теме отражены все знания, которые формируются у обучающихся при изучении данной темы.

Тема 1 «Общие основы теории менеджмента»

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?

2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».

3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.

4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.

5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?

6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?

7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?

8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.

9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.

10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?

11. Назовите уровни управления.

12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.

13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?

14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.

15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?

Тема 2 Внешняя и внутренняя среда организации

1. Какие основополагающие элементы включает в себя внутренняя среда организации?

2. Дайте характеристику пяти внутренним переменным организации.

3. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.

4. Какие характеристики внешней среды организации Вам известны?

5. Какие факторы включает в себя среда прямого воздействия внешней среды организации?
6. Какие факторы включает в себя среда косвенного воздействия внешней среды организации?
7. С помощью какого методологического инструментария осуществляется анализ внешней и внутренней среды организации?
8. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.
9. Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?
10. Какие факторы окружающей среды относят к контролируемым, а какие к неконтролируемым?

Тема 3 «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

1. Что такое «коммуникация»?
2. Почему коммуникации необходимы организациям?
3. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
4. Какие модели коммуникаций Вам известны? Охарактеризуйте их основные составляющие.
5. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?
6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникации.
7. Что такое «коммуникационная сеть»?
8. Какие виды коммуникационной сети Вы знаете?
9. Что такое «коммуникационный стиль»?
10. Что такое обратная связь, и какую роль она играет в процессе управления? Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?
11. Дайте определение понятию «управленческое решение».
12. Что собой представляет процесс принятия решения?
13. Какие бывают решения?
14. Как классифицируются управленческие решения?
15. Назовите основные этапы и процедуры принятия решений.
16. Каков алгоритм принятия управленческого решения?
17. Перечислите этапы процесса рационального решения проблемы.

### 2.1.2 КЕЙС - ЗАДАЧИ

Тема 1 «Общие основы теории менеджмента»

#### **Кейс-задача: «Металлургическая компания»**

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке 1.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько

подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

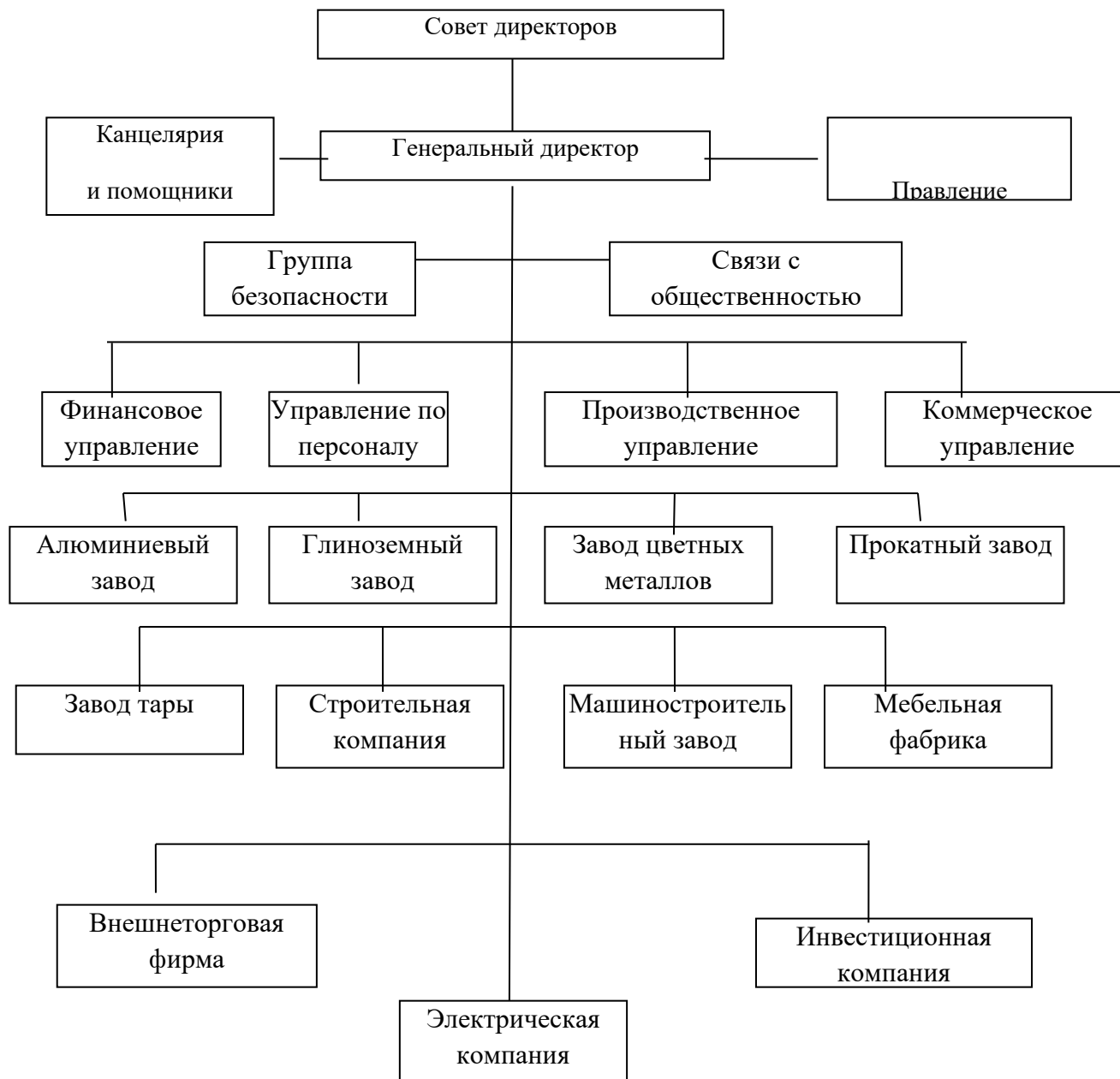


Рис. 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?
2. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.
3. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.
4. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организации»

#### Кейс-задача: «Аквариус» меняет стратегию»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемсИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

#### Вопросы к ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Тема 3 «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

### **Кейс-задача «Бутики Христовара»**

Жанна Христовар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара по сути был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли бы делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христовар-отец?
4. Где у Христовара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные сети использовались Христоваром во взаимодействии с подчиненными?

6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христордаром-отцом в общении с подчиненными?
7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христордар и были ли они эффективны?
8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
9. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

### **2.1.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

По каждой контролируемой теме учебной дисциплины обучающимся предлагается 3 варианта для тестирования.

В каждый вариант для тестирования включено не менее 5 вопросов и заданий в 4 тестовых формах: в закрытой и открытой, на установление последовательности и соответствия.

В вопросах в закрытой форме дано 3-4 дистракторов (вариантов ответов), среди которых есть правильный и несколько неправильных, но максимально похожих на правильный ответ. Каждый дистрактор состоит не более чем из 7 слов.

Все варианты для тестирования по одной теме одинаковы по структуре содержания и равнозначны по сложности вопросов и заданий.

#### 1 Вопросы в закрытой форме

##### 1.1 Менеджмент-это

- а) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей;
- б) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей;
- в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

##### 1.2. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует

- а) содержание и объем работы менеджера;
- б) разделение труда руководителей;
- в) руководящие должности в организации.

##### 1.3. Понятие «организация» в менеджменте определяется как

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе;
- в) всё перечисленное выше.

1.4. Какую закономерность характеризует следующее высказывание: «...те, кто не использует власть, в направлении, которое общество считает ответственным, может потерять эту власть»

- а) Железный закон ответственности;
- б) Закон результата;
- в) Закон единства системы управления.

##### 1.5. Как называлась первая управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

##### 1.6. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?

- а) процессный;
- б) системный;

в) ситуационный.

1.7. Основоположниками школы научного управления являются:

- а) А.Файоль, Ч.Бернард;
- б) Э.Мэйо, М.Фоллет, Д.МакГрегор;
- в) Ф.Тейлор, Ф.Гилбрет, Г.Гант;
- г) Р.А.Акофф, К.У.Черчмен.

1.8 Какая научная школа изучала управление организацией в целом, а не на уровне операций?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа науки управления.

1.9 Появление какой школы связано с результатами Хоторнского эксперимента, Элтоном Мэйо?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.10 Сторонники какой школы разработали количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.11 Первая формализованная система организации и регулирования отношений людей появилась в рамках

- а) 1-й управленческой революции;
- б) 2-й управленческой революции;
- в) 3-й управленческой революции;
- г) 4-й управленческой революции;
- д) 5-й управленческой революции.

1.12 Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

1.13 Какой тип взаимодействия в организации предполагает деления организационных структур на три группы: традиционные, дивизионные, матричные?

- а) организация ↔ внешняя среда;
- б) индивид ↔ организация;
- в) подразделение ↔ подразделение.

1.14 Условия эффективного функционирования механистической организации

- а) использование рутинной технологии;
- б) стабильная внешняя среда;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

1.15 Какая организационная структура была впервые обоснована и предложена М.Вебером?

- а) бюрократическая;



б) функциональная;

в) дивизиональная.

1.16 Какое решение не требует больших затрат времени и ресурсов?

а) интуитивное;

б) основанное на суждении;

в) рациональное;

г) все ответы правильные.

1.17 Стратегическое планирование- это

а) процесс, состоящий из ряда этапов, направленных на адаптацию организации к внешней среде;

б) процесс определения планов на долгосрочную перспективу;

в) совокупность действий и решений руководителей, направленных на создание специфических стратегий для достижения целей организации;

1.18 Что выявляется при анализе факторов внешней среды

а) угрозы и возможности;

б) сильные и слабые стороны;

в) изменения во внешней среде.

1.20 Какой вид контроля позволяет исправить отклонения, пока они не переросли в кризисные

а) предварительный;

б) заключительный;

в) текущий.

1.21 Понятие «коммуникация» предполагает

а) обмен информацией между двумя и более людьми;

б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями;

в) обмен информацией между организацией и внешней средой.

1.22 Что определяется как «упорядоченные определённым образом взаимоотношения участников коммуникационного процесса, осуществляемые с помощью информационных потоков»

а) коммуникационный стиль;

б) коммуникационная сеть;

в) коммуникационный процесс.

1.23 Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей

а) распорядительство;

б) организация;

в) мотивация;

г) координация.

1.24 Какие теории были направлены на идентификацию потребностей

а) содержательные;

б) процессуальные;

в) те и другие.

1.25 Группа определяется как

а) совокупность работников, осуществляющих целенаправленные действия;

б) взаимодействие между двумя и более людьми, при котором одни оказывают влияние на других и, в свою очередь, испытывают обратное влияние;

в) коллектив, починенный одному руководителю и выполняющий схожие задания.

1.26 Сплоченность группы – это

а) мера тяготения членов группы к работе и друг к другу;

б) степень приверженности общим целям;

в) стремление оказать поддержку и помощь;

г) все перечисленное выше.

1.27 Конфликт – это

- а) противодействие, препятствующее проводимым изменениям;
- б) противоречие между установками людей и предъявляемыми им требованиями;
- в) отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

1.28 Стиль руководства – это

- а) привычная для руководителя манера поведения по отношению к подчиненным;
- б) способ осуществления обмена информацией;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

1.29 Принцип правовой закономерности означает:

- а) руководитель должен правильно распределять обязанности работников организации;
- б) руководитель должен принимать решения в соответствии с действующим законодательством;
- в) руководитель передаёт часть своих полномочий своим подчиненным;
- г) руководитель должен принимать правильные решения без помощи подчиненных.

1.30 Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:

- а) методы управления функциональными подсистемами;
- б) методы выполнения функций управления;
- в) методы принятия решений.

1.31 Оптимальная величина сферы контроля

- а) 4 человека;
- б) 5-9 человек;
- в) 10-14 человек.

1.32 Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент - это

- а) научный потенциал менеджмента;
- б) практический потенциал менеджмента;
- в) закономерности менеджмента.

1.33 Подходы к постановке цели делятся на:

- а) внутренний и внешний;
- б) стратегический и оперативный;
- в) централизованный и децентрализованный.

1.34 Достоинством коллективного подхода к принятию решений является:

- а) коллективное решение требует небольших затрат времени;
- б) высока вероятность принятия рационального решения;
- в) при большой разнице во мнениях компромиссное решение может оказаться неэффективным.

2 Вопросы в открытой форме

2.1 Менеджмент – это:

2.2 Лидер — это:

2.3 Неформальная группа – это:

2.4 Власть - это

2.5 Методы управления – это

2.6 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, посредством которой предприниматели сравнивают желаемые результаты с достигнутыми и совершают необходимые корректирующие действия.

2.7 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, являющаяся основной проблемой менеджмента, бизнесом в изменяющейся внешней среде.

2.8 Делегирование – это

2.9 Мотивация – это

2.10 Планирование - это

2.11 Контроль – это

2.12 Миссия компании - это

2.13 Стратегия – это

2.14 Коммуникация – это

2.15 Принятие управленческого решения – это

2.16 \_\_\_\_\_ — это внутренние побуждения личности к деятельности, поведению.

2.17 \_\_\_\_\_ — это воздействие на сознание и поведение людей, имеющее своей целью формирование или изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы.

2.18 \_\_\_\_\_ — это воздействие словом и делом на личность, ее внутренние установки с целью формирования разумных потребностей и осознанной актуализации мотивов.

2.19 \_\_\_\_\_ — это вознаграждение сотрудников за нахождение способов эффективной работы на основе долговременной программы.

2.20 \_\_\_\_\_ — это нужда в чем-то, без удовлетворения которой наносится ущерб человеку как члену общества и как организму.

2.21 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности организации

2.22 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности фирмы.

2.23 \_\_\_\_\_ — это процесс влияния на своих сторонников (сотрудников) и последователей при добровольном сплочении.

2.24 \_\_\_\_\_ — это система сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели

2.25 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, помогающая обеспечить эффективное использование человеческих ресурсов и предполагающая структурирование цепи распоряжений, разделение труда, передачу ответственности.

### 3 Вопросы на установление последовательности

3.1 Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления:

(укажите порядковый номер)

- а) системный подход
- б) школа научного управления
- в) бихейвиоризм
- г) школа человеческих отношений

3.2 Расположите школы менеджмента по времени возникновения от более ранних к современности... (укажите порядковый номер)

- а) школа научного менеджмента
- б) школа человеческих отношений
- в) школа административного менеджмента
- г) школа поведенческих наук
- д) количественная школа менеджмента

3.3 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозного сценария

- а) структуризация информации
- б) определение критических точек среды бизнеса
- в) описание показателей желаемого состояния объекта прогнозирования
- г) формулировка вариантов достижения показателей, сопоставление вариантов и их корректировка с учетом непредвиденных событий

д) выбор окончательного варианта достижения намеченных показателей

3.4 Установите правильную последовательность основных задач бизнес-плана как основы стратегического планирования организации

а) изложить в сжатом виде основной замысел проекта, провести предварительную оценку конкурентоспособности проекта, емкости рынка

б) оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность

в) прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций

г) убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект

3.5 Установите правильную последовательность элементов алгоритма процесса внутрифирменного планирования

а) определение конечных и промежуточных целей

б) формулирование задач, решение которых необходимо для достижения целей

в) выбор средств и способов их решения

г) определение требуемых ресурсов их источников и способа распределения

3.6. Установите правильную последовательность разработок оперативных (календарных) планов организации

а) анализ бизнес-плана организации на будущий год на предмет его полноты, достоверности, обоснования и эффективности выполнения

б) изучение документации, условий производства, структуры и квалификации персонала

в) выполнение календарно-плановых расчетов и разработка нормативов организации процессов, рабочих, потребности в материальных ресурсах

г) разработка календарных планов выпуска продукции подразделениями организации, составление сменно-суточных заданий, их оформление и утверждение

д) оперативное управление выполнением календарных планов(учет, контроль, анализ, стимулирование, регулирование)

3.7 Установите правильную последовательность элементов стратегического планирования фирмы

а) Анализ перспектив развития фирмы

б) Анализ позиций в конкурентной борьбе во всех видах деятельности

в) Выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности

г) Анализ направлений диверсификации видов деятельности и определение ожидаемых результатов

3.8 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозов или прогнозирования

а) Определение потребностей в прогнозе, его цели

б) Уточнение характеристик объекта прогнозирования

в) Формирование информационной базы

г) Выбор моделей и методов прогноза

д) Формулировка и оценка вариантов прогноза, разработка рекомендаций по принятию решений

3.9 Последовательность работы менеджера в конфликтных ситуациях:

а) изучение причин возникновения конфликта

б) ограничение числа участников конфликта

в) анализ конфликта

г) разрешение конфликта

3.10 Правильная последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

а) Формирование качественных целей

б) Оценка (ранжирование) качественных целей

в) Построение дерева целей

г) Определение количественных целей

3.11 Правильная последовательность реализации функций управления:

- а) Выбор глобальной цели
- б) Разработка целей функционирования
- в) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- г) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- д) Исполнение

3.12 Правильная последовательность этапов выработки стратегии:

- а) Разработка миссии организации
- б) Установление глобальной цели
- в) Разработка целей функционирования
- г) Выявление и разработка задач для реализации целей
- д) Выявление конкурентных преимуществ
- е) Разработка технических планов
- ж) Реализация выработанной стратегии

3.13 Правильная последовательность этапов проектирования структуры управления:

- а) Выбор глобальной цели, формирование целей функционирования
- б) Расчет численности сотрудников, занятых достижением целей
- в) Формирование структурных подразделений на основе численности
- г) Разработка регламентирующей документации

3.14 В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:

- а) Планирование, организация, мотивация, контроль;
- б) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- в) Планирование, организация, контроль, мотивация;
- г) Мотивация, контроль, планирование, организация;
- д) Стратегия, планирование, организация, контроль.

3.15 Укажите верную последовательность стадий жизненного цикла организации:

- а) рост
- б) возникновение (создание)
- в) зрелость
- г) развитие
- д) кризис (затухание)

3.16 Укажите верную последовательность этапов стратегического планирования:

- а) Анализ альтернатив и выбор стратегии
- б) Анализ внешней среды, сильных и слабых сторон
- в) Оценка стратегии
- г) Определение миссии и цели организации
- д) Реализация стратегии

4 Вопросы на установление соответствия

4.1 Соотнесите тип организационной структуры с их характеристиками

1. Линейная	а) часто сменяемая продукция по разным заказам
2. Функциональная	б) единоначалие
3. Матричная	в) специализация руководства

4.2 Соотнесите вид менеджмента с его характеристикой

1. Производственный	а) управление в условиях постоянно изменяющихся переменных;
2. Инновационный	б) внедрение новых методов с целью увеличения прибыли организации;
3. Стратегический	в) управление, направленное на выполнение программы, плана.

#### 4.3 Соотнесите термины и определения

1. Методы	а) правила действия в менеджменте;
2. Принципы	б) способы воздействия на интересы работников;
3. Закономерности	в) повторяющиеся, объективно существующие явления этого процесса.

#### 4.4 Соотнесите тип коммуникации с характеристиками

1. Формальные	а) не следуют общим правилам организации, осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками;
2. Неформальные	б) определяются правилами, должностными инструкциями организации;
3. Вертикальные	в) информация между различными подразделениями;
4. Горизонтальные	г) информация перемещается с одного уровня иерархии на другой.

#### 4.5 Соотнесите термины и определения

1. Дивизионная структура управления – это	а) структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями, ключевыми фигурами в ней становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.
2. Линейная структура управления – это	б) структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней
3. Матричная структура управления – это	в) структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта.

#### 4.6. Установите соответствие между школами управления и их представителями

а) Школа человеческих отношений	1. Ф. Герцберг
б) Административная школа управления	2. Д. Муни
в) Школа научного менеджмента	3. М. Фоллет
г) Школа поведенческих наук	4. Л. Гилбрет

#### 4.7. Согласно теории менеджмента установите соответствие отдельных этапов жизненного цикла организации по М. Портеру и основными задачами этапа

а) создание (рождение)	1. сбалансированное развитие
б) юность	2. баланс проектов, поддержание имиджа, репутации
в) молодость	3. выживание, информирование потребителей
г) зрелость	4. ускоренное развитие, борьба за долю рынка

#### 4.8 Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:

а) американская модель менеджмента	1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим
б) японская модель менеджмента	2) экономический, дополнен социально-психологическим
в) российская модель менеджмента	3) экономический, дополнен командным

#### 4.9 Соотнесите типы власти и их характеристики:

Типы власти	Характеристики
а) Экспертная	1. предполагает побуждение людей к деятельности вопреки их желанию
б) Должностная	2. эта власть не связана жестко с определенной должностью, она – заслуга личности обладающей ею, она прочна и надежна
в) Поощрительная	3. занимаемая позиция в иерархической лестнице характеризуется определенным уровнем властных полномочий
г) Принудительная	4. эта власть связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности
д) Харизматическая	5. эта власть связана с должностью и носит временный характер

#### 4.10 Соотнесите типы власти и их источники

Типы власти	Источник власти
а) Легитимная	1. страх наказания
б) Ресурсная	2. знания и опыт
в) Принудительная	3. право на власть
г) Информационная	4. возможность вознаграждения
д) Экспертная	5. доступ к ресурсам
е) Поощрительная	6. доступ к информации

#### 4.11 Соотнесите основы и типы власти

Основы власти	Типы власти
а) Организационная	1. экспертная
б) Личностная	2. должностная (легитимная)
	3. поощрительная
	4. принудительная
	5. харизматическая
	6. ресурсная
	7. власть информации
	8. власть на принятие решений
	9. власть связей

#### 4.12 Соотнесите потенциальные преимущества и недостатки групповой работы:

А. Потенциальные преимущества групповой работы	1. стремление к частным целям
Б. Потенциальные недостатки групповой работы	2. большинство интересных идей возникает в группе
	3. групповое единомыслие
	4. группа - средство снижения профессиональной автономии
	5. уход от ответственности
	6. группа способствует индивидуальному развитию
	7. возможность объединения в группе специфических навыков и знаний ее членов
	8. снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников

#### 4.13 Соотнесите характеристики групп и их классификационную группу

Основные характеристики групп Ситуационные характеристики групп	роли членов группы статус членов группы задачи, решаемые группой групповые нормы размер группы пространственное расположение членов группы
--	---

#### 4.14 Определите, какие из факторов относятся к повышающим, а какие к понижающим групповую сплоченность

а) Факторы, повышающие групповую сплоченность б) Факторы, понижающие групповую сплоченность	1. сложность вступления в группу 2. внутригрупповая конкуренция 3. положительный опыт групповой работы 4. сложность и взаимосвязанность задач группы 5. распределение ресурсов по индивидуальному принципу 6. большой размер группы 7. высокая внешняя угроза 8. отсутствие согласия относительно целей
--	--

#### 4.15 Соотнесите понятия с их определениями

Понятия	Определения
а) Структура группы б) Групповая норма в) Роль г) Статус д) Лидерство в группе е) Групповая сплоченность	1. положение работника в группе 2. предписанное и ожидаемое поведение человека в группе 3. правило поведения, принятые и выполняемые членами группы 4. схема взаимоотношений в группе между должностями 5. сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства 6. способность оказывать влияние на членов группы, направляя их усилия на достижение целей организации

#### 4.16 Соотнесите должности с категорией управленческих работников

а) Старший экономист б) Секретарь в) Начальник отдела г) Начальник цеха д) Оператор копировально-множительного центра е) Маркетолог	1. Руководители 2. Специалисты 3. Служащие (технические исполнители)
--	--

#### 4.17 Соотнесите категории управленческих работников и операции, выполняемые ими в процессе управления

а) Руководители б) Специалисты в) Технические исполнители	1. информационно-технические операции 2. организационно-административные операции 3. аналитико-конструктивные операции 4. операции целеполагания
---	---

#### 4.18 Соотнесите стили руководства и их характеристики

а) Авторитарный стиль б) Демократический стиль в) Либеральный стиль	1. опора на коллектив 2. единоличное принятие решений 3. отношения партнерства между
---	--



	<p>руководителем и работниками</p> <p>4. невмешательство руководителя в работу подчиненных</p> <p>5. высокая ответственность руководителя</p> <p>6. отсутствие похвалы и порицания сотрудников</p>
--	--

4.19 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

<p>а) Линейные</p> <p>б) Функциональные</p>	<p>1. начальник планово-экономического отдела</p> <p>2. заместитель генерального директора по коммерческим вопросам</p> <p>3. начальник цеха</p> <p>4. заместитель генерального директора по управлению персоналом</p> <p>5. бригадир</p> <p>6. начальник производства холодильных установок</p>
---	--

4.20 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

<p>а) Руководители высшего уровня управления</p> <p>б) Руководители среднего уровня управления</p> <p>в) Руководители низового уровня управления</p>	<p>1. бригадир</p> <p>2. мастер</p> <p>3. директор предприятия</p> <p>4. вице-президент компании</p> <p>5. заместитель директора по стратегическому развитию</p> <p>6. президент корпорации</p> <p>7. заместитель начальника цеха</p> <p>8. начальник планово-экономического отдела</p>
--	---

4.21 Соотнесите конкретные роли, выполняемые руководителем, с их классификационной группой (по Минцбергу):

<p>а) Межличностные роли</p> <p>б) Информационные роли</p> <p>в) Роли по принятию решений</p>	<p>1. Лидер</p> <p>2. Представитель</p> <p>3. Связующее звено</p> <p>4. Предприниматель</p> <p>5. Ведущий переговоры</p> <p>6. Главный руководитель</p> <p>7. Приемник информации</p> <p>8. Устраняющий нарушения</p> <p>9. Распределитель ресурсов</p> <p>10. Распространитель информации</p>
---	--

4.22 Соотнесите характеристики лидера и менеджера

<p>а) Менеджер</p> <p>б) Лидер</p>	<p>1. администратор</p> <p>2. работает по своим целям</p> <p>3. основа действий – видение</p> <p>4. контролирует</p> <p>5. полагается на людей</p> <p>6. делает дело правильно</p> <p>7. уважаем</p> <p>8. делает правильное дело</p>
------------------------------------	---

4.23 Соотнесите способы межличностного разрешения конфликта и их характеристику

<p>а) Сотрудничество</p> <p>б) Компромисс</p> <p>в) Соперничество</p> <p>г) Избегание</p>	<p>1. сознательный отказ от своей позиции в пользу другой стороны</p> <p>2. совместный поиск нового решения ситуации</p>
---	--

	3. попытка не замечать конфликта, не обсуждать проблему 4. активное отстаивание одной из сторон своей позиции
--	--

#### 4.24 Соотнесите тип конфликта и его характеристику

а) Горизонтальный конфликт б) Вертикальный конфликт в) Смешанный конфликт	1. конфликт, в котором участвуют лица как равные по должности, так и находящиеся на разных ступенях иерархии управления 2. конфликт, между лицами, находящимися на одном уровне управленческой иерархии 3. конфликт, в котором задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга
---	--

#### 4.25 Соотнести функции (последствия) конфликтов с их классификационной группой:

а) Позитивные функции (последствия) конфликтов б) Негативные функции (последствия) конфликтов	1. представление о побежденных группах, как о врагах 2. повышение внутригрупповой сплоченности при противоборстве 3. данной группы с внешним врагом, внешними трудностями 4. позволяет сформулировать новую эффективную стратегию развития 5. увеличение текучести кадров 6. дает возможность людям удовлетворить потребности в уважении и власти 7. снижение дисциплины
--	--

### 2.1.4 ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

Темы рефератов направлены на углубление и расширение знаний обучающихся по контролируемой теме, формирование междисциплинарных связей.

#### Тема 1 «Общие основы теории менеджмента»

1. Понятие управления
2. Понятие менеджмента
3. Условия и предпосылки возникновения менеджмента
4. Характеристика и этапы развития менеджмента как науки
5. Сущность и содержание менеджмента
6. Цели и задачи менеджмента услуг.
7. Виды и типы менеджмента.
8. Принципы и функции менеджмента.

#### Тема 2 «Внешняя и внутренняя среда организации»

Тема \_\_ «Наименование»

1. Организационные структуры управления.
2. Типы организационных структур и их характеристика.
3. Простые и сложные организации.
4. Формальные и неформальные организации.
5. Понятие о структуре управления и ее подразделениях.
6. Современные организационно – правовые формы управления.
7. Микросреда организации.
8. Внутренние переменные факторы и разделение труда.
9. Внешняя среда организации .
10. Элементы внутренней и внешней среды организации.

Тема 3 «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

1. Организация и контроль выполнения решения.
2. Понятие кадровой политики
3. Подготовка кадров управления в компании
4. Подбор и расстановка персонала.
5. Оценка кадров управления.
6. Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии.
7. Сущность и функции стратегического планирования.
8. Оценка и анализ внешней среды.
9. Планирование деятельности производства.
10. Организационные формы внутрифирменного планирования.
11. Организация процесса планирования в зарубежных фирмах.
12. Управленческий контроль: формы и средства реализации.

## **2.2 КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Контрольно-оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся обеспечивают решение следующих задач:

- оценка достижения обучающимися запланированных результатов обучения по учебной дисциплине, указанных в п. 1.2 РПД, и оценка компетенций обучающихся на этапе освоения данной учебной дисциплины (определение уровня сформированности компетенций, элементами которых являются указанные результаты обучения);
- принятие решения о необходимости внесения изменений и дополнений в РПД и (или) КОС по учебной дисциплине.

### **2.2.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте. Менеджмент как наука и искусство.
2. Современные подходы к управлению.
3. Цели и задачи управления.
4. История развития менеджмента. Классическая школа (Тейлор, Файоль). Школа человеческих отношений.
5. Модели менеджмента - японская и американская.
6. Особенности российского менеджмента.
7. Понятие «организация».
8. Организационная культура. Объект и субъект управления.
9. Внутренняя и внешняя среда организации.
10. Внешняя среда организации и признаки, характеризующие её: подвижность, сложность и неопределённость.
11. Жизненный цикл и типы организаций.
12. Стратегическое управление организацией.
13. Виды организационных структур управления.
14. Формальные и неформальные группы в организации.
15. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации. Пирамида уровней управления.
16. Понятие полномочий и их делегирование.
17. Понятие и принципы планирования.
18. Виды планов перспективные и стратегические, бизнес-план. Особенности текущих планов.
19. Процесс стратегического планирования: миссия организации и её цели, требования, предъявляемые к целям; анализ сильных и слабых сторон организации; анализ стратегических альтернатив.
20. Мотивация: понятия и виды.
21. Содержательные концепции мотивации.
22. Процессный подход к мотивации.
23. Потребности и вознаграждения – основные категории мотивации.
24. Концепция А. Маслоу. Первичные и вторичные потребности.
25. Понятие и принципы контроля.
26. Виды, этапы процесса контроля.
27. Экономический метод.
28. Организационно-распорядительные методы.
29. Социально-психологические методы.
30. Понятие и власти.

31. Стили руководства.
32. Требования к решениям и их классификация.
33. Этапы принятия решений.
34. Методы принятия решений.
35. Конфликт как процесс. Виды конфликтов.
36. Стратегии преодоления конфликтов.
37. Методы принятия решений.
38. Сущность и принципы самоменеджмента.
39. Деловое общение.
40. Технология проведения делового совещания.

### **2.2.2 БТЗ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

В БТЗ для зачета включены вопросы и задания по каждой теме учебной дисциплины, указанной в п. 2.2 РПД; в БТЗ отражены все «знать», формируемые учебной дисциплиной и указанные в п. 1.2 РПД.

Тестирование на промежуточной аттестации обучающихся проводится по \_\_\_ вариантам. В каждый вариант включено 25 вопросов и заданий в 4 тестовых формах: в закрытой и открытой, на установление последовательности и соответствия.

#### **БТЗ**

##### **1 Вопросы в закрытой форме**

###### **1.1 Менеджмент-это**

- а) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей;
- б) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей;
- в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

###### **1.2. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует**

- а) содержание и объем работы менеджера;
- б) разделение труда руководителей;
- в) руководящие должности в организации.

###### **1.3. Понятие «организация» в менеджменте определяется как**

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе;
- в) всё перечисленное выше.

1.4. Какую закономерность характеризует следующее высказывание: «...те, кто не использует власть, в направлении, которое общество считает ответственным, может потерять эту власть»

- а) Железный закон ответственности;
- б) Закон результата;
- в) Закон единства системы управления.

###### **1.5. Как называлась первая управленческая революция?**

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

###### **1.6. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?**

- а) процессный;
- б) системный;
- в) ситуационный.

1.7. Основоположниками школы научного управления являются:

- а) А.Файоль, Ч.Бернард;
- б) Э.Мэйо, М.Фоллет, Д.МакГрегор;
- в) Ф.Тейлор, Ф.Гилбрет, Г.Гант;
- г) Р.А.Акофф, К.У.Черчмен.

1.8 Какая научная школа изучала управление организацией в целом, а не на уровне операций?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа науки управления.

1.9 Появление какой школы связано с результатами Хоторнского эксперимента, Элтоном Мэйо?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.10 Сторонники какой школы разработали количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.11 Первая формализованная система организации и регулирования отношений людей появилась в рамках

- а) 1-й управленческой революции;
- б) 2-й управленческой революции;
- в) 3-й управленческой революции;
- г) 4-й управленческой революции;
- д) 5-й управленческой революции.

1.12 Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

1.13 Какой тип взаимодействия в организации предполагает деления организационных структур на три группы: традиционные, дивизионные, матричные?

- а) организация ↔ внешняя среда;
- б) индивид ↔ организация;
- в) подразделение ↔ подразделение.

1.14 Условия эффективного функционирования механистической организации

- а) использование рутинной технологии;
- б) стабильная внешняя среда;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

1.15 Какая организационная структура была впервые обоснована и предложена М.Вебером?

- а) бюрократическая;
- б) функциональная;

в) дивизиональная.

1.16 Какое решение не требует больших затрат времени и ресурсов?

- а) интуитивное;
- б) основанное на суждении;
- в) рациональное;
- г) все ответы правильные.

1.17 Стратегическое планирование- это

- а) процесс, состоящий из ряда этапов, направленных на адаптацию организации к внешней среде;
- б) процесс определения планов на долгосрочную перспективу;
- в) совокупность действий и решений руководителей, направленных на создание специфических стратегий для достижения целей организации;

1.18 Что выявляется при анализе факторов внешней среды

- а) угрозы и возможности;
- б) сильные и слабые стороны;
- в) изменения во внешней среде.

1.20 Какой вид контроля позволяет исправить отклонения, пока они не переросли в кризисные

- а) предварительный;
- б) заключительный;
- в) текущий.

1.21 Понятие «коммуникация» предполагает

- а) обмен информацией между двумя и более людьми;
- б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями;
- в) обмен информацией между организацией и внешней средой.

1.22 Что определяется как «упорядоченные определённым образом взаимоотношения участников коммуникационного процесса, осуществляемые с помощью информационных потоков»

- а) коммуникационный стиль;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационный процесс.

1.23 Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) координация.

1.24 Какие теории были направлены на идентификацию потребностей

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) те и другие.

1.25 Группа определяется как

- а) совокупность работников, осуществляющих целенаправленные действия;
- б) взаимодействие между двумя и более людьми, при котором одни оказывают влияние на других и, в свою очередь, испытывают обратное влияние;
- в) коллектив, починенный одному руководителю и выполняющий схожие задания.

1.26 Сплоченность группы – это

- а) мера тяготения членов группы к работе и друг к другу;
- б) степень приверженности общим целям;
- в) стремление оказать поддержку и помощь;
- г) все перечисленное выше.

1.27 Конфликт – это

- а) противодействие, препятствующее проводимым изменениям;
- б) противоречие между установками людей и предъявляемыми им требованиями;
- в) отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

1.28 Стиль руководства – это

- а) привычная для руководителя манера поведения по отношению к подчиненным;
- б) способ осуществления обмена информацией;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

1.29 Принцип правовой закономерности означает:

- а) руководитель должен правильно распределять обязанности работников организации;
- б) руководитель должен принимать решения в соответствии с действующим законодательством;
- в) руководитель передаёт часть своих полномочий своим подчиненным;
- г) руководитель должен принимать правильные решения без помощи подчиненных.

1.30 Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:

- а) методы управления функциональными подсистемами;
- б) методы выполнения функций управления;
- в) методы принятия решений.

1.31 Оптимальная величина сферы контроля

- а) 4 человека;
- б) 5-9 человек;
- в) 10-14 человек.

1.32 Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент - это

- а) научный потенциал менеджмента;
- б) практический потенциал менеджмента;
- в) закономерности менеджмента.

1.33 Подходы к постановке цели делятся на:

- а) внутренний и внешний;
- б) стратегический и оперативный;
- в) централизованный и децентрализованный.

1.34 Достоинством коллективного подхода к принятию решений является:

- а) коллективное решение требует небольших затрат времени;
- б) высока вероятность принятия рационального решения;
- в) при большой разнице во мнениях компромиссное решение может оказаться неэффективным.

2 Вопросы в открытой форме

2.1 Менеджмент – это:

2.2 Лидер — это:

2.3 Неформальная группа – это:

2.4 Власть - это

2.5 Методы управления – это

2.6 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, посредством которой предприниматели сравнивают желаемые результаты с достигнутыми и совершают необходимые корректирующие действия.

2.7 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, являющаяся основной проблемой менеджмента, бизнесом в изменяющейся внешней среде.

2.8 Делегирование – это

2.9 Мотивация – это

2.10 Планирование - это



2.11 Контроль – это

2.12 Миссия компании - это

2.13 Стратегия – это

2.14 Коммуникация – это

2.15 Принятие управленческого решения – это

2.16 \_\_\_\_\_ — это внутренние побуждения личности к деятельности, поведению.

2.17 \_\_\_\_\_ — это воздействие на сознание и поведение людей, имеющее своей целью формирование или изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы.

2.18 \_\_\_\_\_ — это воздействие словом и делом на личность, ее внутренние установки с целью формирования разумных потребностей и осознанной актуализации мотивов.

2.19 \_\_\_\_\_ — это вознаграждение сотрудников за нахождение способов эффективной работы на основе долговременной программы.

2.20 \_\_\_\_\_ — это нужда в чем-то, без удовлетворения которой наносится ущерб человеку как члену общества и как организму.

2.21 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности организации

2.22 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности фирмы.

2.23 \_\_\_\_\_ — это процесс влияния на своих сторонников (сотрудников) и последователей при добровольном сплочивании.

2.24 \_\_\_\_\_ — это система сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели

2.25 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, помогающая обеспечить эффективное использование человеческих ресурсов и предполагающая структурирование цепи распоряжений, разделение труда, передачу ответственности.

### 3 Вопросы на установление последовательности

3.1 Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления:  
(укажите порядковый номер)

- д) системный подход
- е) школа научного управления
- ж) бихейвиоризм
- з) школа человеческих отношений

3.2 Расположите школы менеджмента по времени возникновения от более ранних к современности... (укажите порядковый номер)

- е) школа научного менеджмента
- ж) школа человеческих отношений
- з) школа административного менеджмента
- и) школа поведенческих наук
- к) количественная школа менеджмента

3.3 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозного сценария

- а) структуризация информации
- б) определение критических точек среды бизнеса
- в) описание показателей желаемого состояния объекта прогнозирования
- г) формулировка вариантов достижения показателей, сопоставление вариантов и их корректировка с учетом непредвиденных событий

д) выбор окончательного варианта достижения намеченных показателей

3.4 Установите правильную последовательность основных задач бизнес-плана как основы стратегического планирования организации

- а) изложить в сжатом виде основной замысел проекта, провести предварительную оценку конкурентоспособности проекта, емкости рынка
- б) оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность
- в) прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций
- г) убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект

3.5 Установите правильную последовательность элементов алгоритма процесса внутрифирменного планирования

- д) определение конечных и промежуточных целей
- е) формулирование задач, решение которых необходимо для достижения целей
- ж) выбор средств и способов их решения
- з) определение требуемых ресурсов их источников и способа распределения

3.6. Установите правильную последовательность разработок оперативных (календарных) планов организации

- е) анализ бизнес-плана организации на будущий год на предмет его полноты, достоверности, обоснования и эффективности выполнения
- ж) изучение документации, условий производства, структуры и квалификации персонала
- з) выполнение календарно-плановых расчетов и разработка нормативов организации процессов, рабочих, потребности в материальных ресурсах
- и) разработка календарных планов выпуска продукции подразделениями организации, составление сменно-суточных заданий, их оформление и утверждение
- к) оперативное управление выполнением календарных планов(учет, контроль, анализ, стимулирование, регулирование)

3.7 Установите правильную последовательность элементов стратегического планирования фирмы

- д) Анализ перспектив развития фирмы
- е) Анализ позиций в конкурентной борьбе во всех видах деятельности
- ж) Выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности
- з) Анализ направлений диверсификации видов деятельности и определение ожидаемых результатов

3.8 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозов или прогнозирования

- е) Определение потребностей в прогнозе, его цели
- ж) Уточнение характеристик объекта прогнозирования
- з) Формирование информационной базы
- и) Выбор моделей и методов прогноза
- к) Формулировка и оценка вариантов прогноза, разработка рекомендаций по принятию решений

3.9 Последовательность работы менеджера в конфликтных ситуациях:

- д) изучение причин возникновения конфликта
- е) ограничение числа участников конфликта
- ж) анализ конфликта
- з) разрешение конфликта

3.10 Правильная последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- д) Формирование качественных целей
- е) Оценка (ранжирование) качественных целей
- ж) Построение дерева целей
- з) Определение количественных целей

3.11 Правильная последовательность реализации функций управления:

- е) Выбор глобальной цели

- ж) Разработка целей функционирования
- з) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- и) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- к) Исполнение

3.12 Правильная последовательность этапов выработки стратегии:

- з) Разработка миссии организации
- и) Установление глобальной цели
- к) Разработка целей функционирования
- л) Выявление и разработка задач для реализации целей
- м) Выявление конкурентных преимуществ
- н) Разработка технических планов
- о) Реализация выработанной стратегии

3.13 Правильная последовательность этапов проектирования структуры управления:

- д) Выбор глобальной цели, формирование целей функционирования
- е) Расчет численности сотрудников, занятых достижением целей
- ж) Формирование структурных подразделений на основе численности
- з) Разработка регламентирующей документации

3.14 В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:

- е) Планирование, организация, мотивация, контроль;
- ж) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- з) Планирование, организация, контроль, мотивация;
- и) Мотивация, контроль, планирование, организация;
- к) Стратегия, планирование, организация, контроль.

3.15 Укажите верную последовательность стадий жизненного цикла организации:

- е) рост
- ж) возникновение (создание)
- з) зрелость
- и) развитие
- к) кризис (затухание)

3.16 Укажите верную последовательность этапов стратегического планирования:

- е) Анализ альтернатив и выбор стратегии
- ж) Анализ внешней среды, сильных и слабых сторон
- з) Оценка стратегии
- и) Определение миссии и цели организации
- к) Реализация стратегии

4 Вопросы на установление соответствия

4.1 Соотнесите тип организационной структуры с их характеристиками

1. Линейная	а) часто сменяемая продукция по разным заказам
2. Функциональная	б) единоначалие
3. Матричная	в) специализация руководства

4.2 Соотнесите вид менеджмента с его характеристикой

1. Производственный	а) управление в условиях постоянно изменяющихся переменных;
2. Инновационный	б) внедрение новых методов с целью увеличения прибыли организации;
3. Стратегический	в) управление, направленное на выполнение программы, плана.

4.3 Соотнесите термины и определения

1. Методы	а) правила действия в менеджменте;
-----------	------------------------------------

2. Принципы	б) способы воздействия на интересы работников;
3. Закономерности	в) повторяющиеся, объективно существующие явления этого процесса.

#### 4.4 Соотнесите тип коммуникации с характеристиками

1. Формальные	а) не следуют общим правилам организации, осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками;
2. Неформальные	б) определяются правилами, должностными инструкциями организации;
3. Вертикальные	в) информация между различными подразделениями;
4. Горизонтальные	г) информация перемещается с одного уровня иерархии на другой.

#### 4.5 Соотнесите термины и определения

1. Дивизионная структура управления – это	а) структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями, ключевыми фигурами в ней становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.
2. Линейная структура управления – это	б) структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней
3. Матричная структура управления – это	в) структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта.

#### 4.6. Установите соответствие между школами управления и их представителями

д) Школа человеческих отношений	5. Ф. Герцберг
е) Административная школа управления	6. Д. Муни
ж) Школа научного менеджмента	7. М. Фоллет
з) Школа поведенческих наук	8. Л. Гилбрет

#### 4.7. Согласно теории менеджмента установите соответствие отдельных этапов жизненного цикла организации по М. Портеру и основными задачами этапа

д) создание (рождение)	5. сбалансированное развитие
е) юность	6. баланс проектов, поддержание имиджа, репутации
ж) молодость	7. выживание, информирование потребителей
з) зрелость	8. ускоренное развитие, борьба за долю рынка

#### 4.8 Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:

а) американская модель менеджмента	1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим
б) японская модель менеджмента	2) экономический, дополнен социально-

	психологическим
в) российская модель менеджмента	3) экономический, дополнен командным

#### 4.9 Соотнесите типы власти и их характеристики:

Типы власти	Характеристики
е) Экспертная	6. предполагает побуждение людей к деятельности вопреки их желанию
ж) Должностная	7. эта власть не связана жестко с определенной должностью, она – заслуга личности обладающей ею, она прочна и надежна
з) Поощрительная	8. занимаемая позиция в иерархической лестнице характеризуется определенным уровнем властных полномочий
и) Принудительная	9. эта власть связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности
к) Харизматическая	10. эта власть связана с должностью и носит временный характер

#### 4.10 Соотнесите типы власти и их источники

Типы власти	Источник власти
ж) Легитимная	7. страх наказания
з) Ресурсная	8. знания и опыт
и) Принудительная	9. право на власть
к) Информационная	10. возможность вознаграждения
л) Экспертная	11. доступ к ресурсам
м) Поощрительная	12. доступ к информации

#### 4.11 Соотнесите основы и типы власти

Основы власти	Типы власти
в) Организационная	10. экспертная
г) Личностная	11. должностная (легитимная)
	12. поощрительная
	13. принудительная
	14. харизматическая
	15. ресурсная
	16. власть информации
	17. власть на принятие решений
	18. власть связей

#### 4.12 Соотнесите потенциальные преимущества и недостатки групповой работы:

А. Потенциальные преимущества групповой работы	9. стремление к частным целям
Б. Потенциальные недостатки групповой работы	10. большинство интересных идей возникает в группе
	11. групповое единомыслие
	12. группа - средство снижения профессиональной автономии
	13. уход от ответственности
	14. группа способствует индивидуальному развитию
	15. возможность объединения в группе специфических навыков и знаний ее членов
	16. снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников

#### 4.13 Соотнесите характеристики групп и их классификационную группу

Основные характеристики групп	роли членов группы
Ситуационные характеристики	статус членов группы

групп	задачи, решаемые группой групповые нормы размер группы пространственное расположение членов группы
-------	---

4.14 Определите, какие из факторов относятся к повышающим, а какие к понижающим групповую сплоченность

в) Факторы, повышающие групповую сплоченность	9. сложность вступления в группу
г) Факторы, понижающие групповую сплоченность	10. внутригрупповая конкуренция
	11. положительный опыт групповой работы
	12. сложность и взаимосвязанность задач группы
	13. распределение ресурсов по индивидуальному принципу
	14. большой размер группы
	15. высокая внешняя угроза
	16. отсутствие согласия относительно целей

4.15 Соотнесите понятия с их определениями

Понятия	Определения
ж) Структура группы	7. положение работника в группе
з) Групповая норма	8. предписанное и ожидаемое поведение человека в группе
и) Роль	9. правило поведения, принятые и выполняемые членами группы
к) Статус	10. схема взаимоотношений в группе между должностями
л) Лидерство в группе	11. сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства
м) Групповая сплоченность	12. способность оказывать влияние на членов группы, направляя их усилия на достижение целей организации

4.16 Соотнесите должности с категорией управленческих работников

ж) Старший экономист	4. Руководители
з) Секретарь	5. Специалисты
и) Начальник отдела	6. Служащие (технические исполнители)
к) Начальник цеха	
л) Оператор копировально-множительного центра	
м) Маркетолог	

4.17 Соотнесите категории управленческих работников и операции, выполняемые ими в процессе управления

г) Руководители	5. информационно-технические операции
д) Специалисты	6. организационно-административные операции
е) Технические исполнители	7. аналитико-конструктивные операции
	8. операции целеполагания

4.18 Соотнесите стили руководства и их характеристики

г) Авторитарный стиль	7. опора на коллектив
д) Демократический стиль	8. единоличное принятие решений
е) Либеральный стиль	9. отношения партнерства между руководителем и работниками
	10. невмешательство руководителя в работу подчиненных

	11. высокая ответственность руководителя 12. отсутствие похвалы и порицания сотрудников
--	--

#### 4.19 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

в) Линейные	7. начальник планово-экономического отдела
г) Функциональные	8. заместитель генерального директора по коммерческим вопросам 9. начальник цеха 10. заместитель генерального директора по управлению персоналом 11. бригадир 12. начальник производства холодильных установок

#### 4.20 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

г) Руководители высшего уровня управления	9. бригадир 10. мастер
д) Руководители среднего уровня управления	11. директор предприятия 12. вице-президент компании
е) Руководители низового уровня управления	13. заместитель директора по стратегическому развитию 14. президент корпорации 15. заместитель начальника цеха 16. начальник планово-экономического отдела

#### 4.21 Соотнесите конкретные роли, выполняемые руководителем, с их классификационной группой (по Минцбергу):

г) Межличностные роли	11. Лидер
д) Информационные роли	12. Представитель
е) Роли по принятию решений	13. Связующее звено 14. Предприниматель 15. Ведущий переговоры 16. Главный руководитель 17. Приемник информации 18. Устраняющий нарушения 19. Распределитель ресурсов 20. Распространитель информации

#### 4.22 Соотнесите характеристики лидера и менеджера

в) Менеджер	9. администратор
г) Лидер	10. работает по своим целям 11. основа действий – видение 12. контролирует 13. полагается на людей 14. делает дело правильно 15. уважаем 16. делает правильное дело

#### 4.23 Соотнесите способы межличностного разрешения конфликта и их характеристику

д) Сотрудничество	5. сознательный отказ от своей позиции в пользу другой стороны
е) Компромисс	6. совместный поиск нового решения ситуации
ж) Соперничество	7. попытка не замечать конфликта, не обсуждать проблему
з) Избегание	8. активное отстаивание одной из сторон своей

	позиции
4.24 Соотнесите тип конфликта и его характеристику	
г) Горизонтальный конфликт д) Вертикальный конфликт е) Смешанный конфликт	4. конфликт, в котором участвуют лица как равные по должности, так и находящиеся на разных ступенях иерархии управления 5. конфликт, между лицами, находящимися на одном уровне управленческой иерархии 6. конфликт, в котором задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга
4.25 Соотнести функции (последствия) конфликтов с их классификационной группой:	
в) Позитивные функции (последствия) конфликтов г) Негативные функции (последствия) конфликтов	8. представление о побежденных группах, как о врагах 9. повышение внутригрупповой сплоченности при противоборстве 10. данной группы с внешним врагом, внешними трудностями 11. позволяет сформулировать новую эффективную стратегию развития 12. увеличение текучести кадров 13. дает возможность людям удовлетворить потребности в уважении и власти 14. снижение дисциплины

### 2.2.3 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ЗАЧЕТА

В задачах для зачета отражены все «уметь», указанные в качестве результата обучения по учебной дисциплине в п. 1.2 РПД. Каждая задача рассчитана на проверку нескольких «уметь» (комплекса умений обучающегося).

Каждая задача моделирует реальную производственную ситуацию, построена на актуальном практико-ориентированном материале и представляет собой текст с описанием производственных условий, в которых обучающемуся необходимо выполнить какие-либо действия и (или) решить какую-либо производственную задачу, проблему (действия и (или) задача, проблема реалистичны и связаны с одним или несколькими основными видами деятельности, к выполнению которых готовятся обучающиеся в рамках ППССЗ).

Текст задачи содержит необходимые для ее решения данные (сведения, информацию).

## 2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

### Ситуационная задача № 1

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

### Ситуационная задача № 2



Мисс Мариан Моэ, юная 20-летняя дама, работает в отделе рекламы универсального магазина около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя мисс Моэ считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом мисс Моэ вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов. Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти.

Мисс Моэ любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, мисс Моэ сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа мисс Моэ подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель мисс Моэ?
2. Определите уровень мотивации мисс Моэ на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были

*Ситуационная задача № 3*

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

*Ситуационная задача № 4*

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз,

расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

*Ситуационная задача № 5*

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

*Ситуационная задача № 6*

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

*Ситуационная задача № 7*

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

*Ситуационная задача № 8*

Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

*Ситуационная задача № 9*

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не

была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

*Ситуационная задача № 10*

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

Вопросы:

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

*Ситуационная задача № 11*

Работники магазина в личных целях занимались закупкой товаров и их реализацией через свои секции. Размещая свой товар на витрины, они нарушили Правила торговли. За подобное нарушение администрации пришлось уплатить штраф при проверке налоговой инспекцией.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

*Ситуационная задача № 12*

В процессе работы магазина, реализующего строительные материалы, возникла потребность в нестандартном оборудовании. Сотрудник магазина Иванов проявил инициативу – организовал поставку требуемого оборудования в кратчайшие сроки.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к сотруднику Иванову?

*Ситуационная задача № 13*

В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.

Вопросы:

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

*Ситуационная задача № 14*

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

*Ситуационная задача № 15*

В Ваше отсутствие продавцы оформляли ценники на товар без указания дат их оформления. В результате проверки сотрудниками налоговой инспекции с магазина был взыскан штраф.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

*Ситуационная задача № 16*

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей

службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

*Ситуационная задача № 17*

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Вопросы:

1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

*Ситуационная задача № 18*

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

*Ситуационная задача № 19*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

*Ситуационная задача № 20*

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

*Ситуационная задача № 21*

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

*Ситуационная задача № 22*

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

*Ситуационная задача № 23*

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы построите беседу с подчиненным?

*Ситуационная задача № 24*

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

*Ситуационная задача № 25*

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

*Ситуационная задача № 26*

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:

Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

#### *Ситуационная задача № 27*

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы:

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?
3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

#### *Ситуационная задача № 28*

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?
2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

#### *Ситуационная задача № 29*

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

#### *Ситуационная задача № 30*

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

### **3 ОПИСАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР**

#### **3.1 ОПИСАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

##### **3.1.1 Применяемое оценочное средство текущего контроля успеваемости – ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА**

###### ***Описание процедуры:***

Процедура представляет собой развернутые монологические ответы обучающихся на вопросы, задаваемые преподавателем по контролируемой теме (вопросы приведены отдельно по каждой контролируемой теме в п. 2.1.1 настоящего КОС).

Вопросы, как правило, заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться к устному опросу, в том числе по дополнительным источникам.

На практическом занятии вопросы задаются преподавателем поочередно. Обучающимся предоставляется возможность отвечать по желанию или по выбору преподавателя.

После ответа на каждый вопрос преподаватель может задать дополнительные вопросы, направленные на детализацию и (или) углубление учебного материала. К ответу на дополнительные вопросы могут привлекаться как обучающийся, отвечавший на данный вопрос, так и другие обучающиеся учебной группы.

Результаты устного опроса (оценки по 5-балльной шкале) преподаватель сообщает сразу после ответа обучающегося на конкретный вопрос или по завершении всего устного опроса.

###### ***Критерии оценки***

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса, дает точные определения основных понятий, аргументированно и логически стройно излагает учебный материал, иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными, не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе, допускает незначительные неточности при определении основных понятий, недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал, иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций, затрудняется при ответах на дополнительные вопросы, приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа, нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки, затрудняется дать основные определения, не может привести или приводит неправильные примеры, не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

##### **3.1.2 Применяемое оценочное средство текущего контроля успеваемости – КЕЙС-ЗАДАЧИ**

###### ***Описание процедуры:***

Процедура включает в себя решение обучающимися кейс - задач, которые представлены по каждой контролируемой теме в п. 2.1.2 настоящего КОС.

Решение задач может осуществляться как индивидуально, так и коллективно.

Время выполнения устанавливается преподавателем в зависимости от сложности конкретной задачи.

Проверка ответов (решений) может осуществляться преподавателем как на практическом занятии, так и по его окончании. Ответ (решение) может быть как типовым, так и нестандартным.

Приветствуются нестандартные ответы (решения), предлагаемые обучающимися. Ответы (решения) могут рассматриваться и обсуждаться коллективно.

Результаты (оценки по 5-балльной шкале) сообщаются обучающимся непосредственно на практическом занятии; в случае необходимости проверки ответов (решений) по окончании практического занятия – не позднее следующего практического занятия по учебной дисциплине.

#### **Критерии оценки**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено нестандартное или наиболее эффективное ее решение.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены ошибки критического характера.

### **3.1.3 Применяемое оценочное текущего контроля успеваемости – ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

#### **Описание процедуры:**

Процедура представляет собой бланковое тестирование обучающихся по вопросам и заданиям в тестовой форме, приведенным по каждой контролируемой теме отдельно в п. 2.1.3 настоящего КОС.

Перед началом тестирования преподаватель инструктирует обучающихся о порядке проведения тестирования, правилах оформления ответов и системе их оценки.

Преподаватель выдает каждому обучающемуся вариант для тестирования.

На выполнение тестирования отводится 20 минут.

Результаты тестирования (оценки по 5-балльной шкале) сообщаются обучающимся не позднее следующего практического занятия по учебной дисциплине.

#### **Критерии оценки**

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено



### ***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

### ***3.1.4 Применяемое оценочное средство текущего контроля успеваемости – ТЕМЫ ДОКЛАДОВ***

#### ***Описание процедуры:***

Процедура включает в себя выполнение и защиту доклада.

Доклад выполняется по темам, которые представлены по каждой контролируемой теме отдельно в п. 2.1.4 настоящего КОС.

Тема доклада может быть предложена обучающемуся преподавателем или выбрана им самостоятельно. Объем реферата – **15** листов.

Работа над докладом включает определение необходимого и достаточного количества источников и их изучение; определение структуры; определение основных положений; подбор примеров, иллюстрирующих основные положения; написание и редактирование текста реферата и его оформление; подготовку к защите (возможна в том числе подготовка мультимедийной презентации к основным положениям); защиту доклада.

Результат защиты доклада (оценка по 5-балльной шкале) сообщается обучающемуся сразу по окончании защиты.

#### ***Критерии оценки***

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## **3.2 ОПИСАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме зачета

#### ***«Описание процедуры:***

На зачете процедура включает в себя:

- ответы обучающегося на вопрос(ы) для зачета;
- решение обучающимся одной ситуационной задачи;
- определение оценки по промежуточной аттестации.

Вопрос для устного ответа обучающегося из числа вопросов, приведенных в п. 2.2.1 настоящего КОС, и ситуационную задачу из числа задач, приведенных в п. 2.2.3 настоящего КОС, выбирает преподаватель.

На подготовку к ответу обучающемуся предоставляется не менее 20 минут.

При подготовке к ответу обучающийся может делать записи и пользоваться ими при ответе. Решение производственной задачи осуществляется в письменной форме.

Преподаватель может задать обучающемуся уточняющие вопросы для детализации ответа обучающегося и (или) предложенного им решения производственной задачи.

Результат промежуточной аттестации по дихотомической шкале сообщается обучающемуся по окончании его ответа.».

Оценка **«зачтено»** выставляется обучающемуся, если он:

- владеет терминологией учебной дисциплины;
- освоил 100-51% содержания учебного материала; приводит доказательства и примеры связи теории с практикой; делает доказательные выводы;
- правильно применяет теоретические положения при выполнении практических заданий и решении производственных задач; владеет основными приемами их выполнения.

Оценка **«незачтено»** выставляется обучающемуся, если он:

- не владеет терминологией учебной дисциплины;
- не знает значительной части (50% и более) содержания учебного материала; допускает грубые ошибки в его изложении; не способен привести доказательства и примеры связи теории с практикой; не умеет делать или делает ложные выводы;
- допускает грубые ошибки при выполнении практических заданий и решении производственных задач; не владеет элементарными приемами их выполнения.