


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Баламирзоев Назим Лиодинович  
Должность: И.о. ректора  
Дата подписания: 21.08.2023 18:46:14  
Уникальный программный идентификатор:  
2a04bb882d7edb7f479cb346bb4a2e9b5ea849

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

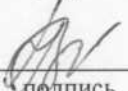
**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине «Основы менеджмента»**

Уровень образования	<u>бакалавриат</u> <small>(бакалавриат/магистратура/специалитет)</small>
Направление подготовки бакалавриата/магистратуры/специальность	<u>08.03.01 – Строительство</u> <small>(код, наименование направления подготовки/специальности)</small>
Профиль направления подготовки/специализация	<u>Промышленное и гражданское строительство: технология, организация и экономика строительства</u> <small>(наименование)</small>

Разработчик  Магомедова Т.В., к.э.н., доц.  
подпись (ФИО уч. степень, уч. звание)

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры Менеджмент  
« 17 » 09 2019 г., протокол № 2

Зав. кафедрой  Магомедова Т.В., к.э.н., доцент  
подпись (ФИО уч. степень, уч. звание)

г. Махачкала 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)
  - 2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП
    - 2.1.2. Этапы формирования компетенций
  - 2.2. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания
    - 2.2.1. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования
    - 2.2.2. Описание шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП
  - 3.1. Задания и вопросы для входного контроля
  - 3.2. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций
  - 3.3. Задания для промежуточной аттестации (зачета и (или) экзамена)

## 1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины Основы менеджмента и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся (в т.ч. по самостоятельной работе студентов, далее – СРС), освоивших программу данной дисциплины.

Целью фонда оценочных средств является установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 08.03.01 – Строительство. Рабочей программой дисциплины Основы менеджмента предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование индикатора достижения обще профессиональной компетенции	Код и наименование общепрофессиональной компетенции
УК-2	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-4	УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства приведены в таблице 1.

Перечень оценочных средств, используемых по дисциплине Основы менеджмента:

- Деловая (ролевая) игра
- Коллоквиум
- Кейс-задание
- Контрольная работа
- Тест (для текущего контроля)
- Устный опрос
- Вопросы для проведения зачета и экзамена

## 2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

Таблица 1

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование контролируемых разделов и тем <sup>1</sup>
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Идентификация профильных задач профессиональной деятельности	ТЕМА 9. Процесс принятия и реализации управленческих решений
	УК-2.2. Представление поставленной задачи в виде конкретных заданий	ТЕМА 5: Внутрифирменное планирование как функция управления
	УК-2.3. Определение потребности в ресурсах для решения задач профессиональной деятельности	ТЕМА 5: Внутрифирменное планирование как функция управления
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Ведение деловой переписки на государственном языке Российской Федерации	ТЕМА 10. Управление конфликтами в организации
	УК-4.2. Ведение делового разговора на государственном языке Российской Федерации с соблюдением этики делового общения	ТЕМА 9. Процесс принятия и реализации управленческих решений ТЕМА 2. Элементы организаций и процесса управления
	УК-4.3. Понимание устной речи на иностранном языке на бытовые и общекультурные темы	

<sup>1</sup>Наименования разделов и тем должен соответствовать рабочей программе дисциплины.

## 2.1.2. Этапы формирования компетенций

Сформированность компетенций по дисциплине Основы менеджмента определяется на следующих этапах:

1. Этап текущих аттестаций
2. Этап промежуточных аттестаций

Таблица 2 (5 семестр)

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Этапы формирования компетенции					
		Этап текущих аттестаций					Этап промежуточной аттестации
		1-5 неделя	6-10 неделя	11-15 неделя	1-17 неделя		18-20 неделя
		Текущая аттестация №1	Текущая аттестация №2	Текущая аттестация №3	СРС	КР/КП	Промежуточная аттестация
1		2	3	4	5	6	7
УК-2	УК-2.1. Идентификация профильных задач профессиональной деятельности			Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи)	+	-	Контрольная работа для проведения зачёта
	УК-2.2. Представление поставленной задачи в виде конкретных заданий		(Тест № 2, контрольная работа, ситуационные задачи)		+	-	
	УК-2.3. Определение потребности в ресурсах для решения задач профессиональной деятельности		Тест № 2, контрольная работа, ситуационные задачи)		+	-	
УК-4.	УК-4.1. Ведение деловой переписки на государственном языке Российской Федерации			(Тест № 3, контрольная работа, ситуационн	+	-	

				ые задачи)			
	УК-4.2. Ведение делового разговора на государственном языке Российской Федерации с соблюдением этики делового общения			(Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи)	+	-	
	УК-4.3. Понимание устной речи на иностранном языке на бытовые и общекультурные темы		(Тест № 2, контрольная работа, ситуационные задачи)	(Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи)	+	-	

## 2.2. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания

### 2.2.1. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования

Результатом освоения дисциплины Основы государственного и муниципального управления является установление одного из уровней сформированности компетенций: высокий, повышенный, базовый, низкий.

Таблица 3

Уровень	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции
Высокий (оценка «отлично», «зачтено»)	Сформированы четкие системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции	Обучающимся усвоена взаимосвязь основных понятий дисциплины, в том числе для решения профессиональных задач. Ответы на вопросы оценочных средств самостоятельны, исчерпывающие, содержание вопроса/задания оценочного средства раскрыто полно, профессионально, грамотно. Даны ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции
Повышенный (оценка «хорошо», «зачтено»)	Знания и представления по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств	Сформированы в целом системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные,

Уровень	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции
	<p>изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки.</p> <p>Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения компетенции</p>	<p>грамотные.</p> <p>Продемонстрирован повышенный уровень владения практическими умениями и навыками.</p> <p>Допустимы единичные негрубые ошибки по ходу ответа, в применении умений и навыков</p>
<p>Базовый (оценка «удовлетворительно», «зачтено»)</p>	<p>Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП.</p> <p>Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями для их устранения.</p> <p>Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции</p>	<p>Обучающийся владеет знаниями основного материал на базовом уровне.</p> <p>Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки.</p> <p>Продемонстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, соответствующий минимально необходимому уровню для решения профессиональных задач</p>
<p>Низкий (оценка «неудовлетворительно», «не зачтено»)</p>	<p>Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков</p>	

## 2.2.2. Описание шкал оценивания

В ФГБОУ ВО «ДГТУ» внедрена модульно-рейтинговая система оценки учебной деятельности студентов. В соответствии с этой системой применяются пятибалльная, двадцатибалльная и стобальная шкалы знаний, умений, навыков.

Шкалы оценивания			Критерии оценивания
пятибалльная	двадцатибалльная	стобальная	
«Отлично» - 5 баллов	«Отлично» - 18-20 баллов	«Отлично» - 85 – 100 баллов	Показывает высокий уровень сформированности компетенций, т.е.: продемонстрирует глубокое и прочное усвоение материала; исчерпывающе, четко, последовательно, грамотно и логически стройно излагает теоретический материал; правильно формирует определения; демонстрирует умения самостоятельной работы с нормативно-правовой литературой; умеет делать выводы по излагаемому материалу.
«Хорошо» - 4 баллов	«Хорошо» - 15 - 17 баллов	«Хорошо» - 70 - 84 баллов	Показывает достаточный уровень сформированности компетенций, т.е.: демонстрирует достаточно полное знание материала, основных теоретических положений; достаточно последовательно, грамотно логически стройно излагает материал; демонстрирует умения ориентироваться в нормальной литературе; умеет делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
«Удовлетворительно» - 3 баллов	«Удовлетворительно» - 12 - 14 баллов	«Удовлетворительно» - 56 – 69 баллов	Показывает пороговый уровень сформированности компетенций, т.е.: демонстрирует общее знание изучаемого материала; испытывает серьезные затруднения при ответах на дополнительные вопросы; знает основную рекомендуемую литературу; умеет строить ответ в соответствии со структурой излагаемого материала.
«Неудовлетворительно» - 2 баллов	«Неудовлетворительно» - 1-11 баллов	«Неудовлетворительно» - 1-55 баллов	Ставится в случае: незнания значительной части программного материала; не владения понятийным аппаратом дисциплины; допущения существенных ошибок при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.



### **3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП**

#### **3.1. Задания и вопросы для входного контроля**

1. Что изучает экономика?
2. Что понимается под микро- и макроэкономикой?
3. Конкурентоспособность фирмы
4. Определение рынка.
5. Основные элементы рынка.
6. Что такое конкуренция. Ее основные виды.
7. Типы государственного регулирования экономики.
8. Издержки. Их сущность и структура.
9. Дайте характеристику основным факторам производства.
10. Экономическая природа прибыли.
11. Экономические функции государства в экономике смешанного типа.
12. Экономическая политика в условиях инфляции.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций для входной контрольной работ:

- оценка «отлично»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по дисциплине демонстрируются на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Обучающийся владеет терминологией, способен приводить примеры, высказывает свою точку зрения с опорой на знания и опыт;

- оценка «хорошо»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ логичен, выстроен, но совершены единичные ошибки. Не в полной мере владеет знаниями по всей дисциплине. Даны ответы на дополнительные, поясняющие вопросы;

- оценка «удовлетворительно»: ответ на вопрос не полный, с ошибками. Обучающийся путается в деталях, с затруднением пользуется профессиональной терминологией. Есть замечания к построению ответа, к логике и последовательности изложения. Не отвечает на дополнительные вопросы;

- оценка «неудовлетворительно»: ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная, не используется профессиональная терминология. Ответы на дополнительные вопросы не даны или неверные.

#### **3.2.1. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций по разделу 1.«Общая теория менеджмента»**

##### **Вопросы к коллоквиуму**

- Время проведения 90 мин.
- Состоит из 34 вопросов.

1. Природа управления и исторические тенденции его развития.

2. Дайте определение менеджмента. Как можно рассмотреть содержание понятия «менеджмент»?
3. Сущность и содержание менеджмента.
4. Школа научного управления
5. Классическая (административная) школа в управлении
6. Школа человеческих отношений.
7. Школа науки управления (количественная школа).
8. Системный подход
9. Процессный подход
10. Ситуационный подход
11. Цели и задачи менеджмента.
12. Характеристики формальной организации
13. Общие характеристики организаций.
14. Суть управления, уровни управления.
15. Делегирование полномочий.
16. Внутренняя среда организации.
17. Внешняя среда организации. Среда прямого воздействия
18. Внешняя среда организации. Среда косвенного воздействия
19. Суть содержания понятий «предпринимательство» и «бизнес».
20. Среда и функции бизнеса.
21. Классификация фирм по виду и характеру хозяйственной деятельности.
22. Классификация фирм по правовому положению.
23. Классификация фирм по характеру собственности.
24. Классификация фирм по принадлежности капитала и контролю.
25. Классификация фирм по сфере деятельности.
26. Типы объединений предприятий.
27. Методика изучения предприятий.
28. Правовое регулирование образования и деятельности фирмы
29. Порядок ликвидации фирмы.
30. Основные стили управления
31. Организационно - административные методы управления
32. Экономические методы управления
33. Социально-психологические методы управления
34. Формы влияния и власти

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении коллоквиума:

- оценка «отлично»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры не только из рекомендуемой литературы, но и самостоятельно составленные, демонстрирует способности анализа и высокий уровень самостоятельности. Занимает активную позицию в дискуссии;

- оценка «хорошо»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры и демонстрирует высокий уровень самостоятельности, устанавливает причинно-следственные связи обсуждаемых проблем;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, преимущественно корректно использует терминологический аппарат. Обучающийся недостаточно доказательно и полно обосновывает свои суждения, с затруднением приводит свои примеры;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся не ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, некорректно использует

терминологический аппарат. Обучающийся не приводит примеры к своим суждениям. Не участвует в работе.

### **Кейс-задания по разделу 1**

Кейс 1. Россия – новый рынок сбыта Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. долл.

Компания производит оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене.

Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался подтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив.

В то время как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа.

Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен.

Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки.

Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?

2. Советуете ли вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?

3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

**Кейс 2.** Семейный бизнес Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали Хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

**Вопросы для обсуждения:**

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует Хоторнские исследования?
3. Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Джона в своем семейном бизнесе?
4. Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?
5. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

**Кейс 3.** Продукты питания – в развивающуюся страну Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны, они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, кото-рая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

**Вопросы для обсуждения**

1. Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?
2. Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; даёт грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

### **Комплект заданий для контрольной работы по разделу 1**

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 5.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

#### **Вариант 1**

1. Дайте определение менеджмента. Как можно рассмотреть содержание понятия «менеджмент»?
2. Общие характеристики организаций.
3. Методика изучения предприятий.

#### **Вариант 2**

1. Сущность и содержание менеджмента.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Правовое регулирование образования и деятельности фирмы

#### **Вариант 3**

1. Основные концепции и подходы к управлению.
2. Классификация фирм
3. Методы управления

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные

исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

### Тест №1 по разделу1 «Общая теория менеджмента»

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вопросов 70.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Менеджмент происходит от латинского слова:

- a. Организм
- b. душа
- c. **рука**
- d. функция

2. Менеджмент – это...

- a. **управление хозяйственной деятельностью**
- b. государственное или общественное управление
- c. управление в неживой природе
- d. управление автомобилем

3. В отличие от теории возникновения и развития практический менеджмент насчитывает примерно ..... тысячелетий:

- a. 5
- b. 6
- c. **7**
- d. 8

4. Какая управленческая революция связана с деятельностью вавилонского правителя Хаммурапи:

- a. Производственно-строительная
- b. Религиозно-коммерческая
- c. **Светско-административная.**
- d. Ситуационная

5. Какая управленческая революция связана с правлением в Вавилоне царя Навуходоносора XI

- a. Религиозно-коммерческая
- b. Светско-административная.
- c. **Производственно-строительная**
- d. Ситуационная

6. Какая управленческая революция произошла в Шумерии в третьем тысячелетии до н.э.,

- a. **Религиозно-коммерческая**
- b. Светско-административная.
- c. Производственно-строительная
- d. Ситуационная

7. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности только в:
- начале XIX века
  - середине XIX века
  - начале XX века**
  - середине XX века.
8. Формирование теории управления как науки произошло:
- в древности
  - в 18-19 веке;
  - к началу 20 века.**
  - В 17 веке
9. Какой фактор характеризует искусство менеджмента?
- социально-психологические интуиция
  - харизма менеджера
  - богатый опыт работы в области управления**
  - организационная воля и сила характера
  - способность понимать интересы людей
10. Системный подход охватывает период:
- 1950-1960 гг.
  - 1980-1985 гг.
  - С 1950 года до настоящего времени**
  - С конца 1960г. до настоящего времени
11. Системный подход охватывает период:
- 1950-1960 гг.
  - 1980-1985 гг.
  - С 1950 года до настоящего времени
  - С конца 1960г. до настоящего времени**
12. В рамках какой концепции было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющих определенную иерархию?
- Концепция научного управления
  - Концепция административного управления**
  - Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений
  - Концепция управления с позиций науки о поведении
13. Какая концепция рассматривала управление как определенную специальность, благодаря чему менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований?
- Концепция научного управления**
  - Концепция административного управления
  - Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений
  - Концепция управления с позиций науки о поведении
14. Концепция, основанная на применении приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда:
- Концепция научного управления
  - Концепция административного управления
  - Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений
  - Концепция управления с позиций науки о поведении**

15. Какая из перечисленных концепций управления наиболее современная?
- Концепция научного управления
  - Концепция административного управления
  - Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений
  - Концепция управления с позиций науки о поведении**
16. Основоположником классической школы управления является
- Г. Форд
  - Г. Эмерсон
  - Ф. Тейлор**
  - . А. Маслоу
17. Представители научной школы:
- Э. Мэйо, М.П. Фоллет
  - Р. Оуэн, В. Парето
  - А.Файоль, Д.Ганнт
  - Ф.Тейлор, Ф. Гилберт**
18. Представители школы человеческих отношений:
- Р. Оуэн, М.П. Фоллет, Э. Мэйо**
  - А.Файоль, Д.Ганнт
  - Ф.Тейлор, Ф. Гилберт
  - Н. Макиавелли, Иисус Христос
19. Представители административной школы:
- Р. Оуэн, М.П. Фоллетт
  - А.Файоль, Муни**
  - Ф.Тейлор, Ф. Гилберт
  - Э. Мэйо, Д. Ганнт
20. Принципы менеджмента впервые были сформулированы и опубликованы в \_\_\_\_\_ году:
- 1811;
  - 1861;
  - 1891;
  - 1911.**
21. Автором книги «Принципы научного менеджмента» был:
- А. Смит;
  - Д. Рикардо;
  - Ф. Тейлор;**
  - Ф. Хедоури.
22. Какую из перечисленных функций Анри Файоль считал основной:
- техническая деятельность
  - коммерческая деятельность
  - администрирование**
  - производственная
23. Для какой школы менеджмента характерно управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии:



- a. школа научного управления
- b. количественная школа
- c. **школа человеческих отношений и поведенческих наук**
- d. классическая школа управления

24. В какой школы менеджмента большое внимание уделялось организации труда:

- a. **школа научного управления**
- b. количественная школа
- c. школа человеческих отношений и поведенческих наук
- d. классическая школа управления

25. Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов и исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ лежит в основе

- a. школа научного управления
- b. **количественная школа**
- c. школа человеческих отношений и поведенческих наук
- d. классическая школа управления

26. В какой школе менеджмента большое внимание уделялось линейным и функциональным структурам управления:

- a. школа научного управления
- b. количественная школа
- c. школа человеческих отношений и поведенческих наук
- d. **классическая школа управления**

27. В какой научной школе менеджмент рассматривается, как процесс взаимосвязанных функций:

- a. поведенческой
- b. классической
- c. **административной**
- d. с позиций психологии и человеческих отношений

28. Какую из перечисленных функций А. Файоль считал основной:

- a. техническая деятельность
- b. коммерческая деятельность
- c. **администрирование**
- d. мотивация

29. Укажите, какой из перечисленных научных трудов принадлежит Ф. Тейлору:

- a. «Проблемы человека в индустриальном обществе»
- b. **«Принципы научного управления»**
- c. «Основы коммерческой деятельности»
- d. «Управление человеческими отношениями»

30. Кто был основателем административной школы?

- a. Ф.Тейлор
- b. **А.Файоль**
- c. Э.Мейо
- d. С.Гарнер

31. Принцип, сформулированный Файолем, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником - это

- a. **единоначалие**
- b. согласованности действий
- c. единства команды
- d. децентрализация

32. Ключевыми моментами разработок школы науки управления являются:

- a. теория мотивации
- b. принципы администрирования
- c. исследование человеческих отношений
- d. **моделирование и исследование трудовых операций**

33. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного управления?

- a. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
- b. максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
- c. **определение функций и принципов эффективного менеджмента**
- d. рациональное построение организации как иерархической структуры

34. Какова главная идея школы административного управления?

- a. управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы.
- b. **рациональное построение организации как иерархической структуры**
- c. для решения задачи управления каким-либо объектом разрабатывается модель процесса управления
- d. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации

35. "Далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя" - это мнение относится к школе:

- a. научного управления
- b. административного управления
- c. **человеческих отношений**
- d. количественной

36. Ситуационный подход - это:

- a. **изучение конкретной ситуации, исходя из которой, принимается управленческое решение;**
- b. рассмотрение объекта исследования в единстве его внешних и внутренних связей;
- c. рассмотрение управления как непрерывного процесса.
- d. рациональное построение организации как иерархической структуры

37. Что является объектом управления?

- a. функции управления
- b. **управляемая система**
- c. совместная деятельность людей
- d. проблема, которую надо решить
- e. ситуация

**38. Согласно процессному подходу управление – это:**

- a. разработка целей и задач организации и путей их реализации
- b. процесс, т.е. серия непрерывных действий, называемых функциями**
- c. целенаправленные действия на стимулирование персонала организации
- d. реализация потребностей признания и самовыражения менеджера

**39. Согласно процессному подходу управление - это:**

- a. Разработка целей и задач организации и путей их реализации
- b. Процесс, т.е. серия непрерывных действий, называемых функциями**
- c. Целенаправленные действия на стимулирование персонала организации
- d. Реализация потребностей признания и самовыражения менеджера

**40. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, - это:**

- a. Структура
- b. Система**
- c. Образование
- d. Организация
- e. обобщенность

**41. Менеджмент - это**

- a. наука
- b. искусство**
- c. наука и искусство
- d. учение

**42. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что:**

- a. Главное в менеджменте- определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы.
- b. Задачей менеджмента является повышение практической значимости исследований.
- c. Менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает.**
- d. Менеджмент объединяет работников различных уровней

**43. Конечной целью менеджмента является:**

- a. развитие технико-экономической базы фирмы**
- b. обеспечение прибыльность фирмы**
- c. рациональная организация производства
- d. повышение квалификации и творческой активности работника

**44. Главное требование к менеджеру это:**

- a. Знание большинства отраслей науки
- b. Умение так накричать на человека, чтобы он сразу же подчинился
- c. Умение управлять людьми**
- d. Соблюдение обычаев и традиций данного общества

**45. Метод управления - это:**

- a. поиск оптимальных решений;
- b. способ воздействия на управляющую систему для реализации поставленных целей;**
- c. изучение и совершенствование принципов, структур и техники управления.
- d. Соблюдение обычаев и традиций данного общества

46. Законченное целесообразное действие, направленное на выполнение конкретной задачи технического, организационного или социального характера называется:
- а. управленческой операцией**
  - б. методом управления
  - в. управленческим процессом.
  - г. поиск решения
47. Организация – это
- а. группа людей, объединенная общими интересами
  - б. группа людей, владеющая средствами производства
  - в. группа людей, деятельность которых координируется руководством
  - г. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели**
48. Открытая система характеризуется:
- а. самообеспечением;
  - б. взаимодействием с внешней средой;**
  - в. независимостью от среды, окружающей систему;
  - г. нет верного ответа
49. Все группы в организации, прежде всего, классифицируются на:
- а. формальные; и неформальные;**
  - б. команды;
  - в. комитеты
  - г. союзы.
50. Неформальные группы возникают
- а. в результате реорганизации
  - б. при создании новой структуры
  - в. спонтанно**
  - г. по воле руководства
51. “Система сознательно координируемых действий двух или более человек”. – это определение
- а. Формальной организации**
  - б. Неформальной организации
  - в. Команды
  - г. Группы
52. Группы людей, которые возникают спонтанно, но, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно – это определение
- а. Формальной организации
  - б. Неформальной организации**
  - в. Команда
  - г. Комитет
53. Деятельность каких организаций спланирована руководством:
- а. Формальной организации**
  - б. Неформальной организации
  - в. Коммерческой организации
  - г. Некоммерческой организации

**54. Конкретное конечное состояние или искомый результат, которого стремиться добиться группа людей:**

- a. структура
- b. цель**
- c. задача
- d. организация

**55. Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы - это:**

- a. Взаимосвязанность факторов внешней среды**
- b. Сложность внешней Среды
- c. Подвижность Среды
- d. Неопределенность внешней Среды

**56. Какой из факторов относится к внешней среде прямого воздействия:**

- a. демографические
- b. поставщики**
- c. природные
- d. Политические

**57. К факторам внешней среды косвенного воздействия относятся:**

- a. Организационная структура
- b. конкуренты
- c. потребители
- d. социально-культурные**

**58. Центральным звеном в любой модели управления является:**

- a. структура
- b. технология
- c. люди**
- d. цели

**59. Число факторов, на кот. организация обязана реагировать – это:**

- a. Сложность внешней среды**
- b. Подвижность среды
- c. Неопределенность внешней среды
- d. Взаимосвязанность факторов внешней среды

**60. Скорость, с которой происходят изменения в окружении организации- это:**

- a. Подвижность среды**
- b. Сложность внешней среды
- c. Взаимосвязанность факторов внешней среды
- d. Неопределенность внешней среды

**61. Функция количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации.**

- a. Взаимосвязанность факторов внешней среды
- b. Неопределенность внешней среды**
- c. Сложность внешней среды
- d. Подвижность среды

**62. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию:**

- a. Внутренняя среда
- b. Среда прямого воздействия**
- c. Гибкая среда
- d. Среда косвенного воздействия

**63. Факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организации, но тем не менее, сказываются на них:**

- a. Внутренняя среда
- b. Среда прямого воздействия
- c. Гибкая среда
- d. Среда косвенного воздействия**

**64. Состояние экономики, НТП, социокультурные факторы, политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах - это**

- a. Внутренняя среда
- b. Среда прямого воздействия
- c. Гибкая среда
- d. Среда косвенного воздействия**

**65. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты**

- a. Внутренняя среда
- b. Среда прямого воздействия**
- c. Гибкая среда
- d. Среда косвенного воздействия

**66. К основным внутренним элементам организации относятся:**

- a. цели, структура, технология, задачи, люди**
- b. финансы, принципы, функции, методы
- c. поставщики, посредники, конкуренты
- d. планирование, организация, мотивация, контроль

**67. В менеджменте некая группа может считаться организацией, если члены этой группы...**

- a. тесно связаны друг с другом
- b. намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели**
- c. работают в одном офисе
- d. связаны друг с другом с помощью информационных потоков

**68. Факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние организации называются факторами:**

- a. прямого воздействия;**
- b. косвенного воздействия;
- c. макросреды;
- d. микросреды.

**69. К факторам эффективности менеджмента не относится:**

- a. степень достижения цели организации
- b. степень удовлетворенности личных потребностей менеджера
- c. выживание

d. производительность

**70. Закон, утверждающий, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств (потенциалов), имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности?**

- a. закон композиции
- b. закон самосохранения
- c. закон синергии**
- d. закон онтогенеза

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

\* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

### **3.2.2. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций по разделу 2«ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»**

#### **Вопросы к коллоквиуму**

- Время проведения 90 мин.
- Состоит из 24 вопроса.

#### **Вопросы к коллоквиуму**

1. Содержание и задачи внутрифирменного планирования
2. Основные виды планирования
3. Перспективное планирование
4. Стратегическое планирование
5. Среднесрочные планы
6. Бизнес-план и его структура
7. Сущность функции организации в менеджменте
8. Административно-организационное управление
9. Оперативное управление
10. Понятие и особенности организационных структур управления
11. Линейная структура
12. Функциональная структура
13. Линейно-функциональная структура
14. Матричная структура
15. Классификация организационных структур управления
16. Мотивация, основы теории мотивации.
17. Содержательные теории мотивации
18. Процессуальные теории мотивации
19. Теория ожидания Виктора Врума
20. Теория справедливости
21. Модель Портера - Лоулера

22. Функции, виды контроля.
23. Виды и формы контроля.
24. Система внутрифирменного учета и отчетности. Основные формы и содержание финансовой отчетности.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении коллоквиума:

- оценка «отлично»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры не только из рекомендуемой литературы, но и самостоятельно составленные, демонстрирует способности анализа и высокий уровень самостоятельности. Занимает активную позицию в дискуссии;

- оценка «хорошо»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры и демонстрирует высокий уровень самостоятельности, устанавливает причинно-следственные связи обсуждаемых проблем;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, преимущественно корректно использует терминологический аппарат. Обучающийся недостаточно доказательно и полно обосновывает свои суждения, с затруднением приводит свои примеры;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся не ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, некорректно использует терминологический аппарат. Обучающийся не приводит примеры к своим суждениям. Не участвует в работе.

### **Кейс-задания по разделу 2**

- Время выполнения 45 мин.
- Предполагает работу в малых группах

**Кейс 1.** Миссия бизнеса Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности

Таблица 3. Миссия организации

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница		
Салон красоты		
Ресторан		
Экономический журнал		
ВУЗ		

**Кейс 2.** Стратегическое развитие организации Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации.

Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

**Кейс 3.** Отдел маркетинга. Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью нового подхода к управлению предприятием. Постоянная забота в основном о производственной деятельности не даёт желаемых объёмов прибыли. Нужны и другие меры. Вот пример.



В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината в разгаре горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с новой для него проблемой: сокращение объемов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьезной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделит вопросам необходимости учёта комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внёс предложение об организации на комбинате отдела маркетинга. Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: "Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом.

В настоящее время комбинат заказал в Италии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции – сырокопчёных и сыровяленых колбас, мини-салями, колбас мартоделла, сосисок в новой упаковке и другое. Мы делаем всё, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость и дальше снижалась".

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволновано ответил: "Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60% выпускаемой им продукции. И дело не только в цене.

Торговые предприятия стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего, по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в т.ч. импортная. Комбинат может затовариться, хотя и хранить то нам негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель сегодня стал другим, более разборчивым и даже капризным".

Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сбытового аппарата. В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: "Так что же из-за этих капризов прикажите больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы свою бездеятельность?"

Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: "Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определённой степени рисковали, и, естественно, хотят получить определённую часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с её помощью мы смогли бы добиться значительных доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависит от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия – это основа нашего благополучия". Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать своё мнение. "Вот В. Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырьё в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время всё больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика в области закупок позволяет производить продукцию в таком большом объёме". А. Малютин с пользой для себя использовал время, в

течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате нового подразделения - отдела маркетинга.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чём вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате?
2. Представьте себе, что Вы генеральный директор мясокомбината. Как бы Вы, воспользовавшись состоявшейся дискуссией, попытались бы позиционировать службу маркетинга на предприятии таким образом, чтобы сотрудники этого отдела воспринимались как ценные для комбината работники по критерию решения общекорпоративных задач.
3. Предложите организационную структуру отдела маркетинга. Укажите содержание взаимосвязей производственного, сбытового, закупочного и финансового подразделений с отделом маркетинга.
4. Представьте, что Вам поручено осуществлять руководство маркетинговой деятельностью на предприятии. С чего бы Вы начали свою работу?
5. Дайте свою оценку современной потребности российских компаний в получении квалифицированной профессиональной помощи в области маркетинговой деятельности.
6. Какие консультации в области маркетинга со стороны специализированных организаций могли бы способствовать решению современных проблем развития российских компаний?
7. Какая тематика, по Вашему мнению, является приоритетной в обучении маркетингового персонала компании в настоящее время?

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; даёт грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

## **Контрольная работа по разделу 2**

### **Комплект заданий для контрольной работы**

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 3.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

#### **Вариант 1**

1. Содержание и задачи внутрифирменного планирования

2. Процессуальные теории мотивации
3. Система внутрифирменного учета и отчетности. Основные формы и содержание финансовой отчетности.

#### Вариант 2

1. Основные виды планирования
2. Понятие и особенности организационных структур управления
3. Функции, виды контроля.

#### Вариант 3

1. Бизнес-план и его структура
2. Мотивация, основы теории мотивации.
3. Виды и формы контроля.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

#### Тест №2 по разделу 2

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вопросов 40.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

##### **1. Содержательные теории основываются:**

**a. на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют действовать человека так, а не иначе;**

- b. на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.
- c. На сознании
- d. На внешних факторах

##### **2. Процессуальные теории основываются:**

**a. на определении тех внутренних потребностей, которые заставляют действовать человека так, а не иначе;**

- b. на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.**
- c. На сознании
- d. На внешних факторах**

- 3. Теория ожидания основывается на предположении, что:**
- a. Конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события**
  - b. люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;
  - c. люди стремятся к удовлетворению 3 потребностей: власть, успех, и причастность.
  - d. Соизмерении вознаграждения с потраченными усилиями
- 4. Теория справедливости основывается на предположении, что:**
- a. человек направляет свои усилия на достижение какой - либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей или достижения цели;
  - b. люди соизмеряют вознаграждения с затраченными усилиями и соотносят это вознаграждение к вознаграждению других людей, выполняющий аналогичную работу.**
  - c. люди стремятся к удовлетворению 3-х потребностей: власть, успех, и причастность.
  - d. Конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события
- 5. Теория потребности Дэвида Мак-Клелланда основывается на предположении, что:**
- a. человек направляет свои усилия на достижение какой - либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей или достижения цели;
  - b. люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;
  - c. люди стремятся к удовлетворению 3 потребностей: власть, успех, и причастность.**
  - d. присутствует потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- 6. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:**
- a. теория Абрахама Маслоу
  - b. модель Портера Лоулера**
  - c. теория Фредерика Герцберга
  - d. теория Мак-Клелланда
- 7. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?**
- a. потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
  - b. сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
  - c. ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения**
  - d. гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы
- 8. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен**

руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- a. теории ожиданий Врума
- b. теории Портера Лоулера
- c. теории приобретенных потребностей Макклеланда
- d. теории справедливости Адамса

9. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?

- a. потребность в принадлежности
- b. потребность в самовыражении
- c. **потребность во власти**
- d. потребность в безопасности

10. Какая из перечисленных теорий относится к содержательным теориям мотивации?

- a. Модель Портера – Лоулера
- b. **теория Мак-Клелланда**
- c. теория ожидания В. Врума
- d. теория справедливости

11. Какая из перечисленных теорий относится к процессуальным теориям мотивации?

- a. теория А. Маслоу
- b. теория Герцберга
- c. **Модель Портера – Лоулера**
- d. теория Мак-Клелланда

12. Комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации называется:

- a. **мотивацией**
- b. организацией
- c. планированием
- d. координацией

13. В мировой практике менеджмента выделяют такие группы теорий мотивации, как...

- a. **процессуальные и содержательные**
- b. координационные и регулирующие
- c. количественные и качественные
- d. детерминированные и стохастические

14. Что лежит в основе процессуальных теорий мотивации?

- a. потребности
- b. **восприятие и познание**
- c. нужда
- d. полномочия

15. Термин «стратегия» означает составную часть военного искусства, представляющую ее высшую область в переводе с:

- a. латыни;
- b. **греческого;**

- c. английского;
- d. немецкого.

**16. Стратегия разрабатывается:**

- a. **высшим руководством;**
- b. всеми уровнями управления;
- c. непосредственными исполнителями.
- d. средним звеном управления

**17. К основным функциям управления относится:**

- a. Планирование
- b. организация.
- c. Мотивация, контроль,
- d. **Все вышеперечисленные**

**18. Краткосрочное планирование – это разработка планов на:**

- a. **1-2 года**
- b. 3-5 лет
- c. более 5 лет
- d. 3 месяца

**19. Принцип точности в планировании означает, что**

- a. **планы должны быть разработаны с абсолютной точностью**
- b. планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы
- c. Деятельность фирмы планируется в течение определенного периода
- d. Проводится анализ возможных источников получения дохода

**20. Принцип единства предполагает, что планирование должно иметь:**

- a. системный характер
- b. партисипативный характер
- c. **Непрерывный характер**
- d. Статистический характер

**21. Разработка базовой стратегии предполагает:**

- a. **определение круга альтернативных стратегий;**
- b. выбор стратегии, используя инструментарий и модели стратегического анализа;
- c. все перечисленное выше.
- d. Анализ внешней среды

**22. Планирование в крупных организациях осуществляется:**

- a. **«сверху вниз»**
- b. «снизу вверх»
- c. по горизонтали
- d. используется смешанная форма.

**23. Планирование как функция управления:**

- a. обеспечивает основу для других функций;
- b. осуществляет координацию;
- c. **это процесс обеспечения организацией своих целей.**
- d. это процесс выбора стратегии фирмы

**24. На установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности направлена:**

- a. **организационная структура**

- b. система
- c. функция
- d. метод

**25. К высшему уровню управления относятся:**

- a. Совет директоров, Комитеты, Правление
- b. центральными службами
- c. отделы
- d. оперативно-хозяйственные подразделения

**26. К среднему уровню относятся:**

- a. Совет директоров,
- b. Комитеты
- c. центральными службами или отделы
- d. оперативно-хозяйственные подразделения

**27. К низовому уровню относятся:**

- a. Совет директоров, Комитеты, Правление
- b. центральными службами
- c. отделы
- d. оперативно-хозяйственные подразделения

**28. Что находится в компетенции высшего уровня управления:**

a. разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений

b. обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений

c. оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли

d. Нет правильного ответа

**29. Что находится в компетенции среднего уровня управления:**

a. разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений

b. обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений

c. оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли

d. Все ответы верны

**30. Что находится в компетенции низового уровня управления:**

a. разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений

b. обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений

c. оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли

d. Нет правильного ответа

**31. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации – это:**

- a. структура организации
- b. разделение труда.
- c. функции управления

d. система управления

**32. Необходимость контроля связана с:**

- a. неопределенностью внешней среды;
- b. неопределенностью возникновения кризисных ситуаций;
- c. поддержанием эффективной деятельности;
- d. со всем выше названным.**

**33. К видам контроля относятся:**

- a. предварительный;
- b. текущий;
- c. заключительный.
- d. все выше названные**

**34. Процесс контроля включает в себя:**

- a. установление стандартов, сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами, действия;
- b. установление стандартов, измерение результатов, оценка информации о результатах;**
- c. измерение результатов, передача и распределение информации, оценка информации о результатах.
- d. Повышение квалификации работников

**35. К основным принципам контроля качества относятся :**

- a. Поставщики должны быть партнерами
- b. Повышение квалификации работников
- c. В управлении качеством главное не контроль, а бездефектная работа
- d. Все ответы верны**

**36. Почему необходим контроль:**

- a. потому что это составная часть работы руководителя;
- b. потому что он предупреждает возникновение кризисных ситуаций;**
- c. потому что с помощью его можно заставлять людей делать то, что им не хочется;
- d. все вышеперечисленное верно?

**37. В теории различают три типа контроля:**

- a. всеобщий, выборочный, индивидуальный;
- b. предварительный, текущий, заключительный;**
- c. линейный, функциональный, штабной;
- d. на базе норм, стандартов, нормативов.

**38. Предварительный контроль осуществляется:**

- a. до фактического начала работ;**
- b. в ходе проведения работ;
- c. после того как работа выполнена.
- d. до планирования

**39. Конкретные цели, степень достижения которых поддается измерению – это:**

- a. стандарты;
- b. показатели результативности;**
- c. критерии результативности.
- d. примеры



**40. Система контроля в организации обычно состоит из:**

- a. предварительного, текущего и заключительного
- b. только из текущего контроля
- c. предварительного и заключительного
- d. текущего и заключительного

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

\* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

**3.2.3. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций по разделу 3 «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

- Время проведения 90 мин.
- Состоит из 30 вопроса.

**Вопросы к коллоквиуму**

1. Понятие и классификация проблем.
2. Содержание и стадии процесса принятия решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Факторы влияющие на процесс принятия решений.
5. Основные методы принятия решений
6. Важнейшие области принятия решений.
7. Механизм принятия управленческих решений.
8. Коммуникации и ее виды
9. Коммуникации между организацией и ее внешней средой.
10. Коммуникации между уровнями (межуровневые коммуникации).
11. Коммуникации между различными подразделениями.
12. Коммуникации руководитель-подчиненный
13. Коммуникации между руководителем и рабочей группой
14. Неформальные коммуникации
15. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
16. Межличностные коммуникации.
17. Вербальные коммуникации
18. Невербальные коммуникации
19. Организационные коммуникации.
20. Преграды в организационных коммуникациях
21. Сущность и виды конфликтов в организации.
22. Внутриличностный конфликт
23. Межличностный конфликт
24. Конфликт между личностью и группой
25. Межгрупповой конфликт

26. Причины и последствия конфликтов.
27. Способы разрешения конфликтных ситуаций
28. Управление экономическими отношениями предприятий.
29. Показатели конкурентоспособности фирм на международном рынке.
30. Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах

### **Кейс-задания по разделу 3**

- Время выполнения 45 мин.
- Предполагает работу в малых группах

#### **Кейс 1. Потерпевшие кораблекрушение.**

Цель игры – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

Правила Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго- западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Задача

15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте

цифру 1 у самого важного предмета,

цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас.

Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. 1

1. Зеркало для бритья.

2. Канистра с 25 л воды.

3. Противомоскитная сетка.

4. Одна коробка с армейским рационом.

5. Карты Тихого океана.

6. Надувная подушка.

7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.

8. Маленький радиоприемник.

9. Химическое вещество, отпугивающее акул. 10. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки.

11. 1 л рома крепостью 80°.

12. 20 м нейлонового каната.

13. Две коробки шоколада.

14. Рыболовная снасть.

15. Секстант

После того как завершена индивидуальная классификация, группе дается 45 минут для выполнения общего задания.

Это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа, руководствуясь принципом достижения согласия при принятии совместного решения, должна прийти к единому мнению относительно места в классификации каждого из 15 предметов, прежде чем

оно станет частью группового решения. Достичь согласия трудно, поэтому не каждая оценка будет получать одобрение всех участников. Группа старается каждую оценку дать так, чтобы все члены группы могли с ней согласиться, хотя бы отчасти.

Используйте следующие рекомендации для достижения согласия (ведущий раздает рекомендации)-

1. Избегайте защищать свои индивидуальные суждения. Подходите к задаче логически.

2. Избегайте менять свое мнение только ради достижения согласия, не старайтесь уклониться от конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти.

3. Избегайте таких методов «уменьшения конфликта», как голосование, компромиссные решения с целью достижения согласия при решении групповой задачи.

4. Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху при принятии решений. После того как группа проранжировала 15 предметов в зависимости от их важности, ознакомьте ее с правильным порядком классификации.

Здесь вы можете сравнить данные индивидуального ранжирования с данными, к которым пришла группа в результате согласия. Затратьте дополнительно какое-то время для обсуждения процесса принятия решений. Какие виды поведения помогли или мешали процессу достижения согласия? Какие появились признаки лидерства? Кто участвовал, а кто нет? Кто оказывал влияние? Почему? Какова была атмосфера в группе во время дискуссии? Оптимально ли использовались возможности группы? Как улучшить принятие решений группой? Результаты рекомендуется занести в таблицу 5.

**Таблица 5. Оценка предметов по степени их важности**

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон

В качестве варианта один или несколько наблюдателей, не принимающих участия в групповом процессе, могут представить после выполнения задачи обратную связь о групповом или индивидуальном поведении. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

### **Кейс 2. Жилищный вопрос**

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все - от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлторов, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу

### **Вопросы для обсуждения**

1. По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?
3. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?

### **Кейс 3. Использование власти в отрасли, производящей компьютеры**

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают У.Х. Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дожудтся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы для обсуждения

1. Влиятелен ли Уильям Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использовал? 3. Использовал ли Уильям Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

### **Кейс 4. Студенческий конфликт**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы. Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке. Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию.

Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору. Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глуповатом виде. Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Кто является инициатором конфликта?
2. Опишите схему конфликта (все его стадии).
3. Перечислите все конфликтные ситуации (если они есть).
4. Конструктивным или деструктивным является данный конфликт?

**Продолжение ситуации.** С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Польская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин. В конце концов, старостой был назначен не пользовавшийся в труппе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову.

В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все не явившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии.

При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
2. Как можно решить затянувшийся конфликт? Можно ли его вообще разрешить?
3. Какой характер приобрел конфликт: конструктивный или деструктивный?
4. Увеличилось ли число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию?
5. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
6. Определите возникший мотив.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;
- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

### **Контрольная работа по разделу 3 Комплект заданий для контрольной работы**

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 5.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

#### Вариант 1

1. Понятие и классификация проблем.
2. Коммуникации и ее виды. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
3. Факторы влияющие на процесс принятия решений.
4. Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах

#### Вариант 2

1. Содержание и стадии процесса принятия решений.
2. Важнейшие области принятия решений
3. Сущность и виды конфликтов в организации.
4. Коммуникации и ее виды

#### Вариант 3

1. Классификация управленческих решений.
2. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
3. Способы разрешения конфликтных ситуации
4. Показатели конкурентоспособности фирм на международном рынке.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

### **Тест №3 по разделу 3**

## «Организационное поведение»

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вопросов   24  .
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

### 1. Организационная культура – это набор ...

- a. наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;
- b. приемов и правил решения проблем внешней адаптации фирмы и внутренней интеграции работников;**
- c. норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;
- d. предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.

### 2. Клановая организационная культура –

- a. очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры;
- b. тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи;**
- c. динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск;
- d. очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи.**

### 3. Решение-это:

- a) Выбор альтернативы.**
- b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- c) Выбор альтернативы руководителем.
- d) Процесс мыслительной деятельности человека.

### 4. В какой системе человеком не может приниматься решение:

- a. технической;
- b. биологической;**
- c. социальной;
- d. во всех системах человеком может приниматься решение.

### 5. . Первый этап разработки решения и организации его выполнения:

- a. оценка обстановки;
- b. уяснение задачи;**
- c. расчет времени;
- d. ориентирование подчиненных.

### 6. Формализованное описание того желаемого состояния, достижение которого отождествляется в сознании ЛПР с решением проблемы или задачи, - это:

- a. цель;**
- b. результат;
- c. модель;
- d. все варианты не верны.

### 7. Какой метод используется для Off-line обучения?

- a. перемещение обучаемого в точку географического расположения образовательного учреждения;
- b. использование сетевых технологий;**
- c. доставка учебных материалов обучаемому для самостоятельной проработки.

d. все варианты не верны.

**8. Эффективность УР - это:**

a. ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации УР в организации;

**b. степень соответствия результатов, полученных от реализации УР, поставленным целям;**

c. степень удовлетворенности персонала от разработки и реализации УР;

d. все варианты не верны.

**9. Какие виды УР по времени действия выделяют:**

**a. Стратегические, тактические и оперативные;**

b. алгоритмические, эвристические;

c. ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;

d. все варианты не верны.

**10. Насыщенность информации - это:**

a. соотношение профессиональной и фоновой информации;

b. ценность информации;

**c. достоверность информации;**

d. все варианты не верны.

**11. Что является целью управления организацией?.**

a. Достижение организацией конечного результата.

b. Создание необходимых условий для совместной работы коллектива.

c. Согласование, координация совместной деятельности людей.

**d. Достижение организацией конечной цели.**

**12. Объект управления – это:**

**a. Подсистема управления, воспринимающая управляющие воздействия со стороны субъекта управления;**

b. Специалисты, осуществляющие сбор и обработку информации, разработку управленческих решений;

c. Процесс производства и реализации продукции.

d. Целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий.

**13. Социальное воздействие осуществляется путем:**

**a. Морального стимулирования работников**

b. Исполнения методов психологического побуждения (мотивации)

c. Учета индивидуальных особенностей работников (темперамента, характера, способностей, направленности личности, потребностей человека).

d. Психологических аспектов деятельности человека (внимание, эмоции, воля, речь, умение, навыки).

**14. Психологическое воздействие базируется на:**

**a. Исполнении методов психологического побуждения (мотивации).**

b. Целенаправленном формировании трудовых коллективов.

c. Моральном стимулировании работников.

d. Исполнении методов управления индивидуальным поведением.

**15. Индуктивное поведение- это**

e. удовлетворение от положительного подкрепления создает большую вероятность воспроизведения знакомых вариантов поведения соответствующих ситуациях.



f. **восприятие и оценка людьми самих себя на основе интерпретации значения собственных действий.**

g. стремление человека решить практическую проблему с максимальным достижением (субъективным переживанием максимально возможного успеха).

h. переживание своих действий как свершение своих планов при максимальном использовании внутренних собственных условий.

**16. Закончите фразу: «Организационное окружение – это часть организации, с которой ...**

- a. **человек сталкивается во время своей работы**
- b. человеку удобно и приятно контактировать
- c. человек контактирует наиболее эффективно
- d. человек контактирует постоянно

**17. В модели включения человека в организационное окружение с позиции организации, человек выступает в роли ...**

- a. основы, на базе которой строится вся деятельность осуществляющаяся организацией
- b. физического лица с набором определенных навыков и потребностей
- c. **ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности**
- d. легко заменяемого звена в организационной культуре

**18. Коммуникация «по восходящей»:**

- a. неформальные: в виде слухов;
- b. **формальные: от подчиненного к руководителю;**
- c. осуществляется в виде указов, распоряжений, приказов.
- d. из внешней среды к руководителю

**19. Что относится к вербальным символам?**

- a. жесты
- b. позы
- c. **слова**
- d. обмен взглядами

**20. Горизонтальная коммуникация это:**

- a. коммуникация между отделами на разных уровнях управления
- b. **коммуникация между отделами на одном уровне управления**
- c. коммуникация между руководителем и подчиненным
- d. коммуникация между руководителем и рабочей группой

**21. Коммуникация «по восходящей» осуществляется:**

- a. от руководителя к подчиненному
- b. **обмен информацией снизу вверх**
- c. от руководителя к руководителю на одном уровне управления
- d. обмен информацией сверху вниз

**22. К семантическим барьерам межличностных коммуникаций относятся:**

- a. **синонимы слов, значение групп слов, неоднозначность словесных указаний**
- b. жесты,
- c. мимика,
- d. интонация

**23. Проследите правильность коммуникационного процесса:**

- a. кодирование, передача, зарождение ,идеи, декодирование
- b. **декодирование, зарождение идеи, передача, кодирование**

- c. зарождение идеи, кодирование, передача, декодирование
- d. ни один из вариантов неправильный

- 24. Критерием эффективности межличностной коммуникации являются:**
- a. близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
  - b. доброжелательная атмосфера общения
  - c. благоприятный климат в коллективе
  - d. доброжелательное отношение руководства к коллективу

- 25. Основная цель коммуникационного процесса:**
- a. сбор и обработка информации
  - b. обмен различной информацией
  - c. обеспечение понимания информации
  - d. отфильтровать максимальный объем ненужной информации

- 26. Коммуникации - это связующий процесс. Они связывают:**
- a. работников друг с другом и со средствами производства
  - b. уровни управления
  - c. организацию в единое целое
  - d. персонал организации с технологией

**27. В теории менеджмента под термином \_\_\_\_\_ понимается общение, обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания к другому**

- a. «коммуникация»
- b. «координация»
- c. «организация»
- d. «форум»

- 28. Сколько основных этапов процесса коммуникаций:**
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4

- 29. Лицо, сообщаящее информацию и передающее ее – это:**
- a. Отправитель
  - b. Получатель
  - c. Потребитель
  - d. Продавец

- 30. Лицо, которому предназначена информация, и который интерпретирует ее.**
- a. Отправитель
  - b. Получатель
  - c. Потребитель
  - d. Продавец

- 31. Средством передачи информации является:**
- a. отправитель
  - b. канал
  - c. получатель
  - d. продавец

- 32. Решение отправителя, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена является этапом:**
- Зарождения идеи**
  - Кодирования и выбора канала
  - Передачи
  - Декодирования
- 33. Превращение отобранной информации в сообщение с использованием слов, интонаций и жестов является этапом:**
- Зарождения идеи
  - Кодирования и выбора канала**
  - Передачи
  - Декодирования
- 34. Перевод символов отправителя в мысли получателя – это:**
- передача
  - декодирование**
  - кодирование
  - канал
- 35. Третий этап процесса коммуникаций – это:**
- Канал
  - передача**
  - Декодирование
  - Зарождение идеи
- 36. Процесс обмена информацией между двумя и более людьми – это:**
- Координация действий
  - Коммуникации**
  - Управление
  - Осуществление функций
- 37. Неформальные коммуникации – это:**
- Коммуникации между организацией и ее внешней средой
  - Коммуникации между руководителем и подчиненным
  - Слухи**
  - обмен информацией между руководителями
- 38. Основой для принятия решения менеджером является:**
- Планирования действий
  - Координация усилий работников
  - Осуществление функций
  - Информация**
- 39. Результатом управленческой деятельности менеджера является:**
- Принятие решения**
  - Подготовка информации
  - Фильтрации сообщений
  - Коммуникационный процесс
- 40. Передача информации без использования слов: жестами, мимикой, внешним видом, позой, манерой поведения и т.п. – это коммуникации:**
- Вербальные**

**b. Невербальные**

c. Формальные

d. Неформальные

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

\* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

### 3.3. Задания для зачета

#### Список вопросов к зачету

1. Природа управления и исторические тенденции его развития.
2. Дайте определение менеджмента. Как можно рассмотреть содержание понятия «менеджмент»?
3. Сущность и содержание менеджмента.
4. Школа научного управления
5. Классическая (административная) школа в управлении
6. Школа человеческих отношений.
7. Школа науки управления (количественная школа).
8. Системный подход
9. Процессный подход
10. Ситуационный подход
11. Цели и задачи менеджмента.
12. Характеристики формальной организации
13. Общие характеристики организаций.
14. Суть управления, уровни управления.
15. Делегирование полномочий.
16. Внутренняя среда организации.
17. Внешняя среда организации. Среда прямого воздействия
18. Внешняя среда организации. Среда косвенного воздействия
19. Суть содержания понятий «предпринимательство» и «бизнес».
20. Среда и функции бизнеса.
21. Классификация фирм по виду и характеру хозяйственной деятельности.
22. Классификация фирм по правовому положению.
23. Классификация фирм по характеру собственности.
24. Классификация фирм по принадлежности капитала и контролю.
25. Классификация фирм по сфере деятельности.
26. Типы объединений предприятий.
27. Методика изучения предприятий.
28. Правовое регулирование образования и деятельности фирмы
29. Порядок ликвидации фирмы.
30. Основные стили управления

31. Организационно - административные методы управления
32. Экономические методы управления
33. Социально-психологические методы управления
34. Формы влияния и власти
25. Содержание и задачи внутрифирменного планирования
26. Основные виды планирования
27. Перспективное планирование
28. Стратегическое планирование
29. Среднесрочные планы
30. Бизнес-план и его структура
31. Сущность функции организации в менеджменте
32. Административно-организационное управление
33. Оперативное управление
34. Понятие и особенности организационных структур управления
35. Линейная структура
36. Функциональная структура
37. Линейно-функциональная структура
38. Матричная структура
39. Классификация организационных структур управления
40. Мотивация, основы теории мотивации.
41. Содержательные теории мотивации
42. Процессуальные теории мотивации
43. Теория ожидания Виктора Врума
44. Теория справедливости
45. Модель Портера - Лоулера
46. Функции, виды контроля.
47. Виды и формы контроля.
48. Система внутрифирменного учета и отчетности. Основные формы и содержание финансовой отчетности.
31. Понятие и классификация проблем.
32. Содержание и стадии процесса принятия решений.
33. Классификация управленческих решений.
34. Факторы влияющие на процесс принятия решений.
35. Основные методы принятия решений
36. Важнейшие области принятия решений.
37. Механизм принятия управленческих решений.
38. Коммуникации и ее виды
39. Коммуникации между организацией и ее внешней средой.
40. Коммуникации между уровнями (межуровневые коммуникации).
41. Коммуникации между различными подразделениями.
42. Коммуникации руководитель-подчиненный
43. Коммуникации между руководителем и рабочей группой
44. Неформальные коммуникации
45. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
46. Межличностные коммуникации.
47. Вербальные коммуникации
48. Невербальные коммуникации
49. Организационные коммуникации.
50. Преграды в организационных коммуникациях
51. 1 Сущность и виды конфликтов в организации.
52. Внутриличностный конфликт
53. Межличностный конфликт
54. Конфликт между личностью и группой

55. Межгрупповой конфликт
56. Причины и последствия конфликтов.
57. Способы разрешения конфликтных ситуации
58. Управление экономическими отношениями предприятий.
59. Показатели конкурентоспособности фирм на международном рынке.
60. Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах

Зачеты и экзамены могут быть проведены в письменной форме, а также в письменной форме с устным дополнением ответа. Зачеты служат формой проверки качества выполнения студентами лабораторных работ, усвоения семестрового учебного материала по дисциплине (модулю), практических и семинарских занятий (при отсутствии экзамена по дисциплине).

По итогам зачета, соответствии с модульно – рейтинговой системой университета, выставляются баллы с последующим переходом по шкале баллы – оценки за зачет, выставляемый как по наименованию «зачтено», «не зачтено», так и дифференцированно т.е. с выставлением отметки по схеме – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», определяемое решением Ученого совета университета и прописываемого в учебном плане.

Экзамен по дисциплине (модулю) служит для оценки работы студента в течении семестра (года, всего срока обучения и др.) и призван выявить уровень, качество и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умения синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам экзамена, в соответствии с модульно – рейтинговой системой университета выставляются баллы, с последующим переходом по шкале оценок на оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», свидетельствующие о приобретенных компетенциях или их отсутствии.

## Форма экзаменационного билета (пример оформления)

<p style="text-align: center;"><u>Министерство науки и высшего образования РФ</u> <u>ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный технический университет"</u></p> <p>Дисциплина <b><u>Основы менеджмента</u></b> Код, направление подготовки/специальность <b>08.03.01 «Строительство»</b> Профиль (программа, специализация) <b><u>Промышленное и гражданское</u></b> <b><u>строительство: технология, организация и экономика строительства</u></b> Кафедра <u>ГиМУ</u> Курс <u>2</u> Семестр <u>3</u> Форма обучения – <u>очная, заочная</u></p> <p style="text-align: center;"><b>ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.</b></p> <p>1</p> <p>Экзаменатор.....Т.В. Магомедова</p> <p>Утвержден на заседании кафедры (протокол №__ от _____ 20__ г.)</p> <p>Зав. кафедрой ГиМУ .....М.М. Шабанова</p>
--

*В ФОС размещается пример заполненного экзаменационного билета. Весь комплект экзаменационных билетов по дисциплине хранится на кафедре в соответствии с утвержденной номенклатурой дел.*

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения зачета:

- оценка «зачтено»: обучающийся демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание материала, свободно выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, усвоивший основную и дополнительную литературу. Обучающийся выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне не ниже базового;

- оценка «не зачтено»: обучающийся демонстрирует незнание материала, не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины. Обучающийся не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне ниже базового. Дальнейшее освоение ОПОП не возможно без дополнительного изучения материала и подготовки к зачету.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения дифференцированного зачёта (зачета с оценкой) / экзамена:

- оценка **«отлично»**: обучающийся дал полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявил совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыл основные положения темы. В ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Обучающийся подкрепляет теоретический ответ практическими примерами. Ответ сформулирован научным языком, обоснована авторская позиция обучающегося. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«хорошо»**: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявлено умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, но есть недочеты в формулировании понятий, решении задач. При ответах на дополнительные вопросы допущены незначительные ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«удовлетворительно»**: обучающимся дан неполный ответ на вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, нарушена логика ответа, не сделаны выводы. Речевое оформление требует коррекции. Обучающийся испытывает затруднение при ответе на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень владения компетенцией(-ями);

- оценки **«неудовлетворительно»**: обучающийся испытывает значительные трудности в ответе на вопрос, допускает существенные ошибки, не владеет терминологией, не знает основных понятий, не может ответить на «наводящие» вопросы преподавателя. Обучающимся продемонстрирован низкий уровень владения компетенцией(-ями).

*Критерии оценки уровня сформированности компетенций для проведения экзамена/дифференцированного зачёта (зачета с оценкой) зависят от их форм проведения (тест, вопросы, задания, решение задач и т.д.).*