

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Кировский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала

РАНХиГС

Е.С. Симбирских

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Менеджмент организации

(направленность (профиль))

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.08 Общий менеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная

(форма (ы) обучения)

Год набора – 2025

Киров, 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы | 4 |
| 2 | Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы | 5 |
| 3 | Содержание и структура дисциплины | 6 |
| 4 | Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине | 19 |
| 5 | Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины | 54 |
| 6 | Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине | 56 |
| | 6.1. Основная литература | 56 |
| | 6.2. Дополнительная литература | 56 |
| | 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы | 56 |
| | 6.4. Нормативные правовые документы | 56 |
| | 6.5. Интернет-ресурсы | 57 |
| | 6.6. Иные источники | 57 |
| 7 | Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы | 58 |

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.О.08 «Общий менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код компонент компетенции | Наименование компонента компетенции |
|-----------------|--|------------------------------|--|
| ОПК ОС -1 | Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории | ОПК ОС 1.1 (очная и заочная) | Умение решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории |
| ОПК ОС 3 | Способен находить организационно-управленческие решения учетом их социальной значимости и оценивать их последствия | ОПК ОС 3.1 (очная и заочная) | Умение находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть: сформированы знания:

| ОТФ/ТФ профессиональные действия | Код компонента компетенции | Результаты обучения |
|---|------------------------------|---|
| разработка отдельных направлений риск-менеджмента; определением контекста, идентификацией, анализом рисков и выработка мероприятий по воздействию на риск; поддержкой процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации | ОПК-ОС 1.1 (очная и заочная) | на уровне знаний: - понятия менеджмента, реализации управленческих функций, методологии и современных концепций; - основных методов управления в условиях риска. |
| | | на уровне умений: - проведения анализа систем управления, внешней среды организации и выявления позитивных и негативных тенденций, уровня риска; <input type="checkbox"/> обобщения результатов анализа о деятельности организаций в условиях нестабильности внешней среды и высокого уровня риска. |
| | | на уровне навыков: <input type="checkbox"/> применения знания современных подходов, теорий и концепций в менеджменте для решения управленческих задач |

| | | |
|---|----------------------------|---|
| руководство выполнения типовых задач тактического планирования производства тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха); тактическое управление процессами организации производства. | ОПК ОС 3.1 (очная заочная) | на уровне знаний: - основных категорий менеджмента, функций и методов управления для решения управленческих задач; на уровне умений: - применения специальных методов для анализа систем управления, внешней среды организации и выявления позитивных и негативных тенденций; - обобщения результатов анализа о деятельности организаций; на уровне умений: применять знания о методах и принципах менеджмента для решения управленческих задач |
|---|----------------------------|---|

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 акад. ч. / 81 астр. ч.). Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 32 часа (24 астр. ч.) по очной форме обучения: лекционных занятий - 16 ч. (12 астр. ч.); практических занятий - 16 ч. (12 астр. ч.), 22 часов (16,5 астр. ч.) по очно-заочной форме обучения: лекционных занятий - 10 ч. (7,5 астр. ч.); практических занятий - 10 ч. (7,5 астр. ч.); консультации - 2 ч. (1,5 астр. ч.). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 40 ч. (30 астр. ч.) и 50 ч. (37,5 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.08 «Общий менеджмент» изучается во 2-м семестре очной формы обучения, на 2 курсе очно-заочной формы обучения.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Б1.Б.12 «Цифровые технологии в менеджменте»
- Б1.О.07 «История управленческой мысли»
- Б1.О.01 «История»
- Б1.О.03 «Иностранный язык»
- Б1.О.13 «Самоменеджмент»
- Б1.О.05 «Физическая культура и спорт»
- Б1.В.ДВ.12.01 «Атлетическая гимнастика»
- Б1.В.ДВ.12.02 «Фитнес-аэробика»
- Б1.В.ДВ.12.03 «Легкая атлетика»
- Б1.В.ДВ.12.04 «Адаптивная физическая культура и спорт»
- Б1.О.04 «Безопасность жизнедеятельности»
- Б1.О.06 «Экономическая теория»
- Б1.О.06.01 «Микроэкономика»
- Б1.В.01 «Креативное мышление»

Б1.В.ДВ.01.01 «Социальное управление организацией»
 Б1.В.ДВ.01.02 «Социология управления»
 Б1.В.ДВ.01.03 «Технологии интеллектуального труда»
 Б1.В.ДВ.01.04 «Основы социальной адаптации и правовых знаний»

3. Содержание и структура дисциплины Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины, час. | | | | | Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации | |
|--------------------------|---|------------------------|---|--------|--------|-----|--|-----------|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | СР |
| | | | Л/ ДОТ | ЛР/ ДО | ПЗ/ ДО | КСР | | |
| Тема 1 | Менеджмент: сущность, функции, этапы развития | 6 | 1 | | 1 | | 4 | О, КО |
| Тема 2 | Внешние факторы, изменяющие менеджмент | 6 | 1 | | 1 | | 4 | О, П |
| Тема 3. | Менеджмент в организациях | 6 | 1 | | 1 | | 4 | О, Т, Кол |
| Тема 4. | Менеджмент бизнес процессов | 8 | 1 | | 1 | | 6 | ДИ, П |
| Тема 5 | Коммуникации | 8 | 2 | | 2 | | 4 | ДИ, П |
| Тема 6 | Человеческий и организационный потенциал. | 8 | 2 | | 2 | | 4 | ДИ, П |
| Тема 7 | Обучающаяся организация Культура организации. | 8 | 2 | | 2 | | 4 | ДИ, П |
| Тема 8 | Лидерство | 6 | 2 | | 2 | | 2 | О |
| Тема 9 | Управление изменениями. Инновационный менеджмент. | 8 | 2 | | 2 | | 4 | О |
| Тема 10 | Управление знаниями (участие в Компьютерной деловой игре «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1») | 8 | 2 | | 2 | | 4 | ДИ, К, Э |
| Промежуточная аттестация | | 36 | | | | | | Экз |
| Всего | | 108 | 16 | | 16 | | 40 | |

Очно-заочная форма обучения

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины, час. | | | | | Форма текущего контроля успеваемости промежуточно й аттестации | |
|--------------------------|---|------------------------|--|---------|---------|-----|---|-----|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | |
| | | | Л/ ДОТ | ЛР/ ДОТ | ПЗ/ ДОТ | КСР | | |
| Тема 1 | Менеджмент: сущность, функции, этапы развития | 9 | 2 | | 2 | | 5 | О |
| Тема 2 | Внешние факторы, изменяющие менеджмент | 9 | 2 | | 2 | | 5 | П |
| Тема 3. | Менеджмент в организациях | 5 | | | | | 5 | Т |
| Тема 4. | Менеджмент бизнес процессов | 7 | | | 2 | | 5 | ДИ |
| Тема 5 | Коммуникации | 7 | 2 | | | | 5 | П |
| Тема 6 | Человеческий и организационный потенциал. | 7 | 2 | | | | 5 | ДИ |
| Тема 7 | Обучающаяся организация Культура организации. | 5 | | | | | 5 | ДИ |
| Тема 8 | Лидерство | 7 | | | 2 | | 5 | О |
| Тема 9 | Управление изменениями. Инновационный менеджмент. | 5 | | | | | 5 | О |
| Тема 10 | Управление знаниями (участие в Компьютерной деловой игре «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1») | 9 | 2 | | 2 | | 5 | ДИ |
| Консультация | | 2 | | | | | | |
| Промежуточная аттестация | | 36 | | | | | | Экз |
| Всего: | | 108 | 10 | | 10 | | 50 | |

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: Опрос (О), Контрольная работа (К), Деловая игра (ДИ), Презентация (П), коллективное обсуждение (КО), Коллоквиум (Кол)

форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

Сущность менеджмента. Междисциплинарный подход. Управление и менеджмент. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте. Нацеленность на адаптацию в меняющейся среде. Функции менеджмента: прогнозирование и планирование, организация и координация, стимулирование и мотивация, контроль, коммуникация и обучение. Основные этапы развития практики и теории менеджмента.

Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент

Первичный, вторичный и третичный секторы производства. Модель Фишера-Кларка.

Постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макро и микроуровне. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента. Гибкость как императив современного менеджмента. Необходимость Agile революции.

Тема 3. Менеджмент в организациях. Виды организационных структур управления. Организационные формы бизнеса: тенденции развития. Полномочия и ответственность. Иерархия и горизонтальные связи. Сущность, принципы, современные тенденции развития контроля. Мониторинг и бенчмаркинг. Прогнозирование и планирование. Стратегическое и тактическое планирование. Участники стратегического планирования. Миссия и цели организации. Стратегический анализ. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях. Менеджмент в молодых организациях. Корпоративное управление: роль Совета директоров в отношениях собственников и менеджеров. Децентрализация и аутсорсинг.

Тема 4. Менеджмент бизнес процессов. Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continuous Improvement). Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ. Всеобщее управление качеством. Управление цепями поставок. Управление продажами. Управление проектами. Оценка эффективности управляемых систем. Сущность эффективности и результативности. Соотношение русскоязычных и англоязычных терминов. Показатели эффективности. Сбалансированная система показателей.

Тема 5. Коммуникации. Коммуникативная компетентность личности и организации. Средства и каналы коммуникации в менеджменте. Внутрифирменная система коммуникации. Пиар и связи с государственными структурами. Новые средства коммуникации. Социальные сети в бизнесе. Дефекты коммуникации.

Тема 6. Человеческий и организационный потенциал. Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал. Пути развития человеческого потенциала. Модели мотивации. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию. Сущность команды. Факторы формирования успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Формирование эмоционального потенциала управления. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций. 4

Тема 7. Обучающаяся организация. Культура организации. Обучающаяся организация, ее критерии и свойства. Обучение и подготовка кадров в организации. Ротация и ретриты. Обучение организации. Корпоративные университеты. Менторство и наставничество. Обучение в течение всей жизни. Сущность организационной культуры. Типы и особенности организационной культуры. Управление по ценностям. Корпоративная социальная ответственность. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).

Тема 8. Лидерство. Сущность лидерства. Основные стили лидерства. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Факторы успешного лидерства.

Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент. Изменения внешние и внутренние. Гибкость и адаптивность. Сущность и виды изменений. Непрерывные и прорывные инновации. Технологические и управленческие инновации. Открытые инновации. Краудсорсинг. Инновации в менеджменте. Скорость и эффективность изменений как фактор конкурентоспособности.

Тема 10. Управление знаниями.

Что такое знания. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания. Направления развития управления знаниями. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI. Системы внутрифирменной коммуникации. Использование социальных сетей в менеджменте.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.08 «Общий менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):

| Тема (раздел) | Методы текущего контроля успеваемости |
|--|---|
| Очная форма | |
| Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития | Опрос, Коллективное обсуждение с презентацией |
| Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент | Опрос, Презентация |
| Тема 3. Менеджмент в организациях | Опрос, Тестирование, Коллоквиум |
| Тема 4. Менеджмент бизнес процессов | Деловая игра, Презентация |
| Тема 5. Коммуникации | Деловая игра, Презентация |
| Тема 6. Человеческий и организационный потенциал. | Деловая игра, Презентация |
| Тема 7. Обучающаяся организация Культура организации. | Деловая игра, Презентация |
| Тема 8. Лидерство | Деловая игра, Презентация |
| Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент. | Опрос |
| Тема 10. Управление знаниями (участие в Компьютерной деловой игре «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1») | Эссе, Коллоквиум, ДИ |
| Очно-заочная форма | |
| Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития | Опрос |
| Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент | Презентация |

| | |
|--|--------------|
| Тема 3. Менеджмент в организациях | Тестирование |
| Тема 4. Менеджмент бизнес процессов | Деловая игра |
| Тема 5. Коммуникации | Презентация |
| Тема 6. Человеческий и организационный потенциал. | Деловая игра |
| Тема 7. Обучающаяся организация Культура организации. | Презентация |
| Тема 8. Лидерство | Деловая игра |
| Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент. | Опрос |
| Тема 10. Управление знаниями (участие в Компьютерной деловой игре «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1») | ДИ |

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Примерные вопросы по теме

1) Дайте определение понятия «управления»? Что означает термин «менеджмент»?

Какие виды управления вы знаете?

2) Что является продуктом и средствами труда в управлении?

3) Что является предметом теории менеджмента?

4) Раскройте содержание общих и специальных функций менеджмента.

5) В чём проявилась недостаточная продуктивность таких подходов научного исследования к управлению как логический позитивизм и редукционистская логика?

6) Какие основные группы методов существуют в теории и практике менеджмента?

7) Сформулируйте основные подходы к управлению в теории менеджмента.

8) Обоснуйте концептуальную ценность теории систем. В чём состоит особенность социальных систем и управления ими?

Средство оценивания – коллективное обсуждение по теме дисциплины.

Типовые задания для коллективного обсуждения (мозгового штурма).

1) Успешный менеджер(сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их общие моменты и различия, сформулировать критерии успешного и эффективного менеджера, построить профиль успешного менеджера и защитить свою позицию).

2) Менеджерами рождаются или/и становятся...(выбрать одно или оба утверждений, сгенерировать в группе максимальное количество доказательств в защиту каждого утверждения, выбрать самые убедительные, выступить перед аудиторией).

3) Деятельность каких из перечисленных ниже лиц можно отнести к менеджменту: капитана корабля, министра, участника общего собрания акционеров, преподавателя в студенческой группе, президента компании, руководителя космического полёта, начальника производственного участка?

4) Менеджер и предприниматель: общие моменты и различия.

5) Используя таблицу ролей Г. Минцберга назовите и обоснуйте роли, характерные для следующих должностных лиц: а) начальник строительного участка; б) владелец и руководитель мебельной производственной фирмы; в) руководитель группы учёных НИИ; г) генеральный директор компании «Ростелеком»; д) классный руководитель.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

1. Что собой представляет Классификация секторов общественного производства по Фишеру – Кларку? Приведите примеры видов общественного производства, относящихся к первичному, вторичному и третичному секторам.
2. Как менялась структура занятости по секторам в доиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной экономике?
3. Что такое традиционные и современные факторы производства?
4. Каково соотношение физического и интеллектуального труда в современном производстве?
5. Что такое глобализация? Выделите положительные и отрицательные ее проявления.

Средство оценивания – тренинг презентации в группе.

Тренинг презентации направлен на формирование представления о внутренней среде организации и понимание действия социально-экономического механизма её управления (организации). Группа делится на 3-4 команды, выбирает две-три одинаковые для каждой группы организации, например: коммерческий банк; международный аэропорт; завод по производству легковых автомобилей; санаторий, ресторан, кафе, высшее учебное заведение, ювелирный магазин, фото-магазин, салон свадебных платьев, парикмахерская, фитнес-клуб, хлебзавод и т.д. Группы могут воспользоваться домашними заготовками информации по конкретным предприятиям.

Для каждой организации необходимо определить: миссию, цели и задачи организации; функциональные области управления; области применения современных технологий; внешнюю среду косвенного воздействия; внешнюю среду прямого воздействия; внутреннюю среду; взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; основные принципы управления организацией.

При выполнении задания рассмотрите ряд вариантов по каждой организации. Варианты отобразите схематично в виде следующей таблицы.

| Организац | Цел | Материал | Технологии | Люди | Информаци |
|-----------|-----|----------|------------|------|-----------|
| | | | | | |

Необходимо защитить перед аудиторией вариант описания внутренней среды своих организации. Также необходимо задать вопросы коллегам по предложенным ими вариантам.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Средство оценивания – тестирование по теме дисциплины.

1. Миссия – это ...
 - а. всесторонний комплексный план, предназначенный для достижения целей организации;
 - б. основная общая цель организации, в которой определяется смысл и причина ее существования;
 - в. основная ценность руководства организации, сформированная опытом, образованием, социально-экономическим фоном.

2. Перечислите факторы макросреды организации, анализ которых необходим в процессе исследования её внешней среды.

а) экономические, б) политические, в) социокультурные, г) технологические, д) демографические, е) международные....

3. Стратегия сокращения – это ...

а. стратегия, которая осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года, ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации;

б. стратегия, которая характеризуется установлением целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции, и используется при сохранении существующей позиции на рынке;

в. стратегия, которую часто называют стратегией последнего средства, когда уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

4. Выберите верное соответствие:

| | |
|--------------------|---|
| 1. Правило...(г) | а. описывает последовательность действий, которые должны применяться в типовой ситуации. |
| 2. Процедура...(а) | б. отражает основные положения или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. |
| 3. Тактика...(в) | в. представляет собой краткосрочный план, развивающий стратегию для нижестоящих уровней управления. |
| 4. Политика...(б) | г. точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. |

5. Выберите верное суждение:

а. стратегия определяет структуру;

б. структура определяет стратегию;

в. стратегия и структура не взаимосвязаны.

Средство оценивания - коллоквиум по теме дисциплины.

Вопросы для коллоквиума:

1. Планирование и прогнозирование как функции менеджмента.

2. Функция планирования как ведущая функция менеджера высшего звена управления.

3. Роль миссии и развитие организации.

4. Основные элементы стратегии и их взаимосвязь: система целей, приоритеты (принципы распределения ресурсов), правила и процедуры, задачи и т.д.

5. Портфельная стратегия.

6. Системный подход к планированию деятельности на предприятиях.

7. Предпринимательский тип стратегии в управлении организацией.

8. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии.

9. Конкурентная стратегия современных компаний.

Типовые оценочные материалы по темам 4, 5, 6, 7, 8

Средство оценивания – деловая игра по темам дисциплины.

Деловая игра «Создание собственной виртуальной компании мирового класса»

Цель: формирование представления о структуре организации, ее функционировании, реализации функций менеджмента на примере собственной виртуальной организации

Задание: академическая группа разделяется на команды из 3-4 человек, каждая команда создает проект виртуальной компании, первоначально описывая сферу ее деятельности, масштаб, этап жизненного цикла, ее состояние в настоящем времени и направления развития в будущем. Впоследствии каждая команда в течение 5 занятий выступает с защитой проекта виртуальной компании и представления его в виде презентаций, сопровождаемых выступлением с временным регламентом (не более 7 минут на презентацию).

Проект посвящен созданию и изучению модели организационных процессов и реализации функций менеджмента внутри виртуальной компании. При разработке проекта виртуальной компании и подготовке презентации студентам следует опираться на следующие вопросы по темам.

Пример вопросов для подготовки проекта «Создание собственной виртуальной компании мирового класса» и его презентации

Вопросы для характеристики состояния компании в настоящем времени:

1. Потребитель:

- Каковы наши теперешние потребители, почему они покупают у нас, а не у наших конкурентов?

- Меняются ли их потребности, если да то, что движет этими изменениями?

- Как мы используем эти изменения в свою пользу?

2. Конкуренция:

- Кто наши теперешние конкуренты и почему потребители предпочитают их нам?

- Меняется ли динамика конкурентной борьбы, если да - то, что движет этими изменениями?

- Как мы можем использовать эти изменения в свою пользу?

3. Наша компания:

- Если бы наши потребители перестраивали для нас нашу компанию, во что бы они ее превратили?

- Как новейшие технологические разработки могут помочь нам добиться преимущества над конкурентами?

- Как мы можем укрепить наши взаимоотношения с нашими ключевыми потребителями, поставщиками, деловыми партнерами?

4. Разработка представления об улучшениях

Каким было бы наше идеальное состояние, если бы наша организация могла максимально повысить свой потенциал?

1. Зачем существует данная организация?

2. Чего мы пытаемся добиться (стержневые цели)?

3. За что мы выступаем (стержневые ценности)?

4. Каков наш базовый подход к достижению нашей цели (стратегия)?

5. Как мы должны быть организованы (структура)?

6. Какими будут наши оперативные процедуры (Системы и деловые процессы)?

7. Какой тип персонала и компетенций могут нас устроить, и каковы наши пожелания к поведению людей (культура)?

Вопросы для характеристики состояния компании в будущем:

1. Клиент:

1. Похоже ли, что в будущем вы будете обслуживать тех же клиентов, что и сегодня? если нет, то как будут отличаться завтрашние клиенты?

2. Как вы будете выходить на завтрашних клиентов?

3. Где будут прочерчены индустриальные направления в будущем?
2. Конкуренция:
 1. Какой будет основа конкуренции: постоянное обновление, совместное обновление, массовая индивидуализация или что-то еще?
 2. Какой будет конкуренция?
 3. Что нам следует делать, чтобы промышленность развивалась наиболее благоприятным для нас путем?
3. Наша компания:
 1. Какие стратегические возможности предпочтительнее, чтобы обеспечить выживание, или что еще лучше, доминирование на рынке? как мы сможем их осуществить?
 2. Какие альянсы нам потребуется создать?
 3. Характеристика типичного работника в будущем? Будет ли он являться в офис каждое утро или будет работать дома? Что он будет ждать в обмен на свое время и усилия?
 4. Экспедиционный маркетинг
 Как нам разместить новый товар или услугу?
 В каких проектных характеристиках будет заинтересован потребитель?
 Какие ценовые пункты он сочтет приемлемыми?
 Какую тактику стимулирования следует применять?
 Какие каналы распределения сработают лучше?

Контроль

1. Как осуществляется процесс управленческого и производственного контроля внутри вашей виртуальной организации?
2. Выделите различные инструменты контроля на различных этапах (предварительный, текущий, заключительный контроль) внутри вашей виртуальной организации.
3. Как используется мониторинг и бенчмаркинг внутри вашей виртуальной компании?
4. Сформулируйте правила эффективного контроля внутри вашей виртуальной организации.

Управление персоналом. Стимулирование и мотивация

1. Сформулируйте правила эффективного подбора персонала вашей виртуальной компании.
2. Какие методы материального стимулирования используются в вашей виртуальной компании? Объясните свой выбор.
3. Какие методы нематериального стимулирования используются в вашей виртуальной компании? Объясните свой выбор.

Человеческий и организационный потенциал. Обучающаяся организация

1. Расскажите о способах развития человеческого и организационного потенциала вашей виртуальной компании.
2. Каковы правила эффективной коммуникации внутри вашей виртуальной компании?
3. Каковы правила эффективной обратной связи внутри вашей виртуальной компании?
4. Сформулируйте примерный план адаптации, развития и обучения нового сотрудника вашей виртуальной компании.
5. Как ваша виртуальная компания может стать обучающейся?

Культура организации. Лидерство

1. Выберите 3-4 примера выдающейся корпоративной культуры современных организаций и подумайте, какие ее элементы вы могли бы использовать в культуре вашей виртуальной компании.
2. Какие стили лидерства внутри вашей виртуальной компании являются эффективными? Какой стиль лидерства в какой рабочей ситуации является уместным?

Типовые оценочные материалы по теме 9. Инновационный менеджмент

Средство оценивания – устный опрос по теме дисциплины.

Вопросы для проведения опроса:

1. Что такое инновации в менеджменте?
2. Каковы технологии и правила инновационного менеджмента?
3. Приведите примеры инновационного менеджмента в современных организациях.
4. Что такое краудсорсинг? Как используются технологии краудсорсинга в инновационном менеджменте?

Типовые оценочные материалы по теме 10.

Средство оценивания – деловая игра, коллоквиум и эссе по теме дисциплины.

На заключительных семинарских занятиях будет проведена деловая игра с использованием симулятора Бизнес-курс «Максимум» и коллоквиум, посвященный современным тенденциям развития менеджмента, в рамках которого каждому студенту необходимо представить эссе, посвященное одной из книг, предлагаемых для самостоятельного прочтения в течение семестра. Эссе должно содержать в себе ответы на нижеследующие вопросы.

Книги и вопросы к ним:

Р.Хантфорд. Гонка лидеров. Покорение Южного полюса. М. 2012

- Каковы основные стили лидерства у Амундсена и Скотта?
- В чем залог успешного лидерства Амундсена?
- Каковы основные факторы успеха экспедиции Амундсена?
- Каковы основные причины провала экспедиции Скотта?
- Каковы основные ценности у Амундсена и у Скотта?
- В каких случаях стиль Скотта мог бы стать более успешным?
- В современных условиях в бизнесе какие элементы лидерства Амундсена и Скотта наиболее востребованы?

Г. Хэмел. Будущее менеджмента. М. 2013

- Что такое управленческие инновации? Какие преимущества для компаний они создают, по мнению автора?
- Каковы основные условия успешности управленческих инноваций сегодня, по мнению автора книги?
- Из приведенных в книге примеров компаний, осуществивших управленческие инновации, выберете наиболее яркий, по Вашему мнению. Выделите ключевые аспекты успешности этой компании.
- Какую последовательность действий предлагает автор книги для успешной реализации управленческих инноваций в компаниях?
- Каковы основные принципы менеджмента XXI века выделяются Г.Хэмелом?
- Какие вызовы возникают перед организацией при реализации управленческих инноваций, по мнению автора?
- Какие перспективы развития менеджмента выделяет Г.Хэмел?

Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

| Оценка в баллах (в соответствии с БРС) | Критерии оценивания | Показатели оценивания |
|---|--|---|
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> полно раскрыто содержание материала; <input type="checkbox"/> материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; <input type="checkbox"/> продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; <input type="checkbox"/> точно используется терминология; <input type="checkbox"/> показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; <input type="checkbox"/> ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; <input type="checkbox"/> продемонстрирована способность творчески применять знание теории решению профессиональных задач; <input type="checkbox"/> продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; <input type="checkbox"/> допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании изложения и использовании программного материала; <input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> вопросы излагаются систематизировано и последовательно; <input type="checkbox"/> продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы. <input type="checkbox"/> ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: <input type="checkbox"/> в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; <input type="checkbox"/> допущены один – два недочета при | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание <input type="checkbox"/> программного материала, основной и <input type="checkbox"/> дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; <input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; <input type="checkbox"/> демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой |

| | | |
|----------|--|---|
| | <p>освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p> | |
| 3 | <p><input type="checkbox"/> неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p><input type="checkbox"/> усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p><input type="checkbox"/> имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p><input type="checkbox"/> при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы</p> | <p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает знание основного</p> <p><input type="checkbox"/> материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p><input type="checkbox"/> при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p><input type="checkbox"/> в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p> |
| 0 | <p><input type="checkbox"/> не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</p> <p><input type="checkbox"/> не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> | <p><input type="checkbox"/> обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p><input type="checkbox"/> не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <p><input type="checkbox"/> не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p> |

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: коллоквиума

| | |
|----------|---|
| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|----------|---|

| | |
|--|---|
| Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа. Обучающийся активно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента. | 5 |
| Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые обучающийся затрудняется исправить самостоятельно. Обучающийся активно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента. | 4 |
| Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент неактивно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента. | 3 |
| Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Или не получен ответ по базовым вопросам дисциплины. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы темы. Студент практически не участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента. | 2 |

Примечание:

К грубым ошибкам относятся незнание студентом основных понятий, теорий и неумение их применять, незнание приемов использования теоретического материала.

К негрубым ошибкам относятся ошибки, которые являются опiskой.

К недочетам относятся нерациональное решение, описки, недостаточность или отсутствие пояснений, обоснований в решении задания.

Оценочная шкала тренинга презентации в группе

| | |
|----------|--|
| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|----------|--|

| | |
|--|---|
| Студенты продемонстрировали высокий уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны быстро и без ошибок с помощью ПВО. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, высокий уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке презентации группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования. | 5 |
| Студенты продемонстрировали достаточно хороший уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны своевременно и в основном без ошибок. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, хороший уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания. | 4 |
| Студенты продемонстрировали удовлетворительный уровень группового взаимодействия и подготовку к началу занятия. Не все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны, но допущены ошибки в расчетах и построении график и таблиц. Группа провела анализ целевой аудитории не полностью, не раскрыла в полном объеме конкурентные преимущества товара/продукта; показала умение критически анализировать информацию, в целом сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков и сделала выводы. Студенты демонстрируют недостаточную уверенность в себе, средний уровень культуры речи при проведении презентации, недостаточно используют вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают слабую обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают не на все вопросы по теме результатов исследования, допускают грубые ошибки.. | 3 |
| Результаты и выводы не соответствуют поставленной цели. Задание не выполнено, не сформированы навыки и умения представлять себя, свой товар, услугу, информировать и убеждать в качестве товара. | 0 |

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: коллективное обсуждение (мозговой штурм)

| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|--|---|
| <p>Студенты продемонстрировали высокий уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи не критикуются и фиксируются. Группа провела анализ выдвинутых идей; показала умение анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Не нарушаются ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, высокий уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования.</p> | 5 |
| <p>Студенты продемонстрировали достаточно хороший уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи не критикуются и фиксируются. Группа провела анализ выдвинутых идей; показала умение анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. В целом, не нарушаются ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, достаточно хороший уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки.</p> | 4 |
| <p>Студенты продемонстрировали удовлетворительный уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Не все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи часто критикуются и не всегда фиксируются. Группа провела недостаточный анализ выдвинутых идей; показала слабое умение анализировать информацию, не сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты группы нарушают ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, достаточно хороший уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа не проявила оригинальность, креативность.</p> | 3 |

| | |
|---|---|
| Студенты группы не всегда отвечают на вопросы по теме результатов исследования, недочеты и грубые ошибки. | |
| Студенты не способны продемонстрировать участие в мозговом штурме, цель и задачи не достигнуты. | 0 |

Оценочная шкала эссе

| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|--|---|
| Текст эссе по содержательному критерию полностью соответствует теме. Тема раскрыта исчерпывающе; содержание ясное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена в полной мере. Языковое оформление монолога полностью соответствует научному стилю и нормам речи. | 5 |
| Текст эссе по содержательному критерию соответствует теме. Тема раскрыта не достаточно полно, содержание логичное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена не в полной мере. Языковое оформление монолога соответствует научному стилю и нормам речи. | 4 |
| Текст эссе в целом соответствует теме, однако присутствует неполнота изложения. Тема раскрыта в основном. Позиция автора представлена недостаточно определенно. Структура монолога, его изложение последовательное. | 3 |
| Тема эссе не раскрыта (раскрыта частично). Присутствует неполнота и неточность изложения. Фиксируется нарушение требований научного стиля речи, имеются другие типы речевых ошибок. | 0 |

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения кейса (практической ситуации)

| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|---|---|
| Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них. | 5 |
| Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них. | 4 |
| Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения. | 3 |
| Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать | |

| | |
|--|---|
| сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения. | 2 |
|--|---|

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: доклада (выступления) с презентацией

Алгоритм выступления с презентацией:

- 1) подбор материала по предложенной теме;
- 2) разработка примерного плана выступления;
- 3) подготовка презентации по данной теме;
- 4) обдумывание возможных вопросов аудитории по итогам выступления.

| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|--|---|
| Обучающийся раскрыл тему доклада в полном объеме; показал умение критически анализировать информацию, сумел обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделал выводы. При подготовке презентации проявил оригинальность, креативность. Обучающийся отвечает на вопросы по теме сообщения. | 5 |
| Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания. | 4 |
| Обучающийся показал понимание темы. Цель общения достигнута не до конца, тема раскрыта в ограниченном объеме; социокультурные знания мало использованы в соответствии с ситуацией общения; студент не может ответить на вопросы по теме сообщения. | 4 |
| Обучающийся не раскрыл тему; социокультурные знания не использованы в соответствии с ситуацией общения; не может ответить на вопросы по теме сообщения. | 2 |

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: тестирования

| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|---|---|
| Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов | 10 |
| Дано не менее 80% правильных ответов | 8 |
| Дано не менее 50% правильных ответов | 6 |
| Дано менее 50% правильных ответов | 5 и менее |

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: «деловой игры»

| Параметр | Оценка в баллах (в соответствии с БРС) |
|---|---|
| даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное; все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; отстаивать свою точку зрения; продемонстрирована высокая активность команды во время групповой работы, умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; соблюдена точность регламента; четко выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры; продемонстрирована высокая активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд. | 10 |
| даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими; в целом отстаивать свою точку зрения; продемонстрирована активность команды во время групповой работы, умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; в основном соблюдена точность регламента; выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры; продемонстрирована активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд | 8 |
| даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы; слабо отстаивалась своя точка зрения; продемонстрирована низкая активность команды во время групповой работы, слабое умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; не соблюдена точность регламента; не выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры; продемонстрирована низкая активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд | 6 |
| не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым “удовлетворительно”. | 2 |

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится экзамен в письменной форме по билетам, включающим в себя теоретико-практическое задание в форме тестового задания.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

| Компонент компетенции | Промежуточный /ключевой индикатор оценивания | Критерий оценивания |
|--|---|--|
| ОПК ОС 1.1 (очная и заочная) Умение решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории | <input type="checkbox"/> Способность анализа информации и принятия на этой основе организационно-управленческих решений с пониманием их последствий с позиций социальной значимости. | <input type="checkbox"/> Может перечислить и в полной мере охарактеризовать основные функции менеджмента <input type="checkbox"/> Может объяснить разницу между понятиями принципов и функций менеджмента <input type="checkbox"/> Способен провести анализ текущего состояния компании использованием таких инструментов, как SWOT- и STEP-анализ <input type="checkbox"/> Имеет представление о принятии организационно-управленческих решений как о одной из функций менеджмента <input type="checkbox"/> Осознает и может определить последствия принимаемых решений с позиций социальной значимости |
| ОПК ОС 3.1 (очная и заочная) Умение находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости | <input type="checkbox"/> демонстрирует знания основ современной теории менеджмента, методов и принципов управления, определяет этапы принятия управленческих решений в операционной деятельности; <input type="checkbox"/> владеет методами принятия управленческих решений и задач на основе полученных теоретических знаний в области менеджмента в управлении операционной (производственной) деятельностью организации | владеет понятийным аппаратом основ современного менеджмента, имеет представление о методах и принципах управления процессами планирования и организации производства, формулирует этапы принятия управленческих решений. <input type="checkbox"/> использует различные методы принятия управленческих решений и решения задач на основе теоретических знаний с учетом нестабильности и риск факторов внешней среды |

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену (1-й вариант)

1. Каким требованиям должны отвечать технология, чтобы называться прорывной:
а одобрена высшим руководством;
б необходима каждому предприятию;
в доступна большинству предприятий;
г никто в мире не производит или производит с существенно большими затратами.
2. Горизонтальным разделением труда называется...
а. разделение работников на основных, вспомогательных и управленческих;
б. разделение работы на составляющие компоненты;
в. разделение предприятий по отраслям.
3. Что является предметом научной дисциплины «общий менеджмент»:
а. производственные отношения в виде обмена продуктов и услуг?
б. совокупность материальных, производственных, организационных и прочих ресурсов?
в. отношения управления, возникающие в процессе производства?
4. К ситуационным факторам внутри организации (внутренним переменным) относят (выберите не более 5):
а. информацию; в. персонал; д. поставщиков; ж. конъюнктуру;
б. технологию; г. цель; е. задачи; з. структуру.
5. Процессный подход:
а. рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
б. подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов;
в. концентрируется на том, что не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.
6. Способ воздействия субъекта управления на управляемый объект называется:
а. метод управления;
б. технология управления;
в. цель управления.
7. Компьютерная симуляция трехмерного изображения или полноценной среды в рамках заданного и контролируемого пространства, с которым пользователь может реалистично взаимодействовать, получила название:
а беспилотные устройства (дроны);
б «интернет вещей»;
в технология «блокчейн»;
г роботы;
д трехмерная печать;
е виртуальная реальность;
ж искусственный интеллект;
з дополненная реальность
8. Закон развития (онтогенеза) гласит:
а. каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя и использовать для этого весь потенциал;
б. ритмичность работы организации должна находиться под контролем хозяйственных руководителей;
в. каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла;

г. для каждой организации существует только ей присущая организационная структура.

9. Сущность какого закона организации раскрывают пословица и выражение «ахиллесова пята», «где тонко, там и рвется»:

- а Закон наименьших.
- б Закон самосохранения.
- в Закон развития.
- г Закон синергии.

10. Руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности, в соответствии с классификацией ролей по Минцбергу, является:

- а Распространителем информации
- б Лидером
- в Главным руководителем
- г Предпринимателем

11. Руководители среднего звена ...

а. уделяют много внимания планированию и отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации;

б. в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий;

в. отвечают за производительность и эффективность работы подразделений, готовят информацию для принятия решений и передают готовые решения другим звеньям в технологически удобной форме.

12. Делегирование – это:

а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;

б. юридическое право руководить подчиненными, передаваемое с верхних ступеней иерархии на низшие;

в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

13. Вставьте пропущенное слово: «К характеристикам современной организационной системы относят: взаимосвязь с внешней средой,, горизонтальное разделение труда и вертикальное разделение труда».

14. Метод оптимизации управленческих решений, основанный на рекомендациях высококвалифицированных специалистов:

- а. метод экспертных оценок;
- б. метод линейного программирования;
- в. метод социологического опроса.

15. Расставьте в порядке значимости (степени воздействия) факторы, которые, по мнению бизнес-лидеров компаний в ближайшие годы, будут оказывать влияние на современный бизнес и менеджмент:

- а. демографические изменения (2)
- б. технологический прогресс (1)
- в. урбанизация (5)
- г. сдвиг в расстановке сил в мировой экономике (3)
- д. дефицит ресурсов и изменение климата (4)

16. Отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе и человеческом мышлении называется:
- законом,
 - закономерностью,
 - управлением.
17. Разновидность аппаратных полномочий означает право отклонять решения линейного руководителя:
- функциональные;
 - линейные;
 - параллельные;
 - рекомендательные.
18. Подберите верное определение следующему свойству организации как сложной системы: «способность накапливать и перерабатывать информацию, и в соответствии с этим менять цели, задачи, поведение»
- целостность;
 - нестационарность;
 - способность к самообучению;
 - целеустремлённость.
19. Руководители низового звена ...
- отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации;
 - в основном осуществляют мотивацию подчинённых и контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий;
 - готовят информацию для принятия решений и передают эти решения после трансформации их в технологически удобной форме.
20. Управленческие отношения реализуются...
- в виде обмена продуктами и услугами;
 - в форме движения материальных ресурсов, энергии, технологической информации, готовой продукции, работ или услуг;
 - в виде потоков информации распределительного координирующего и контролирующего характера.
21. Вертикальное разделение труда необходимо ...
- для обеспечения координации действий работников;
 - для повышения производительности работников за счет специализации труда;
 - для упрощения предоставления отчетности в налоговые органы.
22. С развитием какого технологического уклада связаны будущие достижения в области наноэнергетики: молекулярных, клеточных и ядерных технологий: нанотехнологий, нанобиотехнологий, нанобионика, микроэлектронных технологий, наноматериалов, нанороботизации и других наноразмерных производств:
- пятого;
 - шестого;
 - четвертого.
23. Вставьте пропущенное слово: «к характеристикам современной организационной системы относят:, ресурсы, горизонтальное разделение труда и вертикальное разделение труда».
24. Термин «управление» первоначально означал:
- палку для погона скота;
 - умение объезжать лошадей;
 - умение водить автомобиль.
25. Ценность информации характеризуется:
- снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения (релевантность, исчерпывающая полнота и надежность);
 - повышением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения;

Ключи

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|-------|----|----|----|------------------------------|----|----|----|----|--------|----|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| бвг | б | в | бгезв | а | а | е | в | а | б | в | б | Ресурс | а | а(2)б(в(5)г(д(4) |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| а | в | б | в | а | а | б | Взаимосвязь с внешней средой | б | а | | | | | |

Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену (2-й вариант)

1. Выберите 4 прорывные технологии будущего, по мнению фирмы McKinsey:
 - а. индустриализация производства;
 - б. передовая геномика;
 - в. развитие железных дорог;
 - г. новые методы поиска и добычи нефти и газа;
 - д. автоматизация интеллектуального труда;
 - е. самоуправляемые и полу-самоуправляемые автомобили
2. Руководители среднего звена:
 - а. уделяют много внимания планированию и отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации;
 - б. в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий;
 - в. отвечают за производительность и эффективность работы подразделений, готовят информацию для принятия решений и передают готовые решения другим звеньям в технологически удобной форме.
3. Процессный подход:
 - а. рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
 - б. подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов;
 - в. концентрируется на том, что не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.
4. Теория в области менеджмента, вобравшая в себя особенности японского стиля управления получила название (контролируемый результат – знания):
 - а. Теория «Х» и «У»; б. Теория «7S»; в. Теория «Z».
5. Укажите правильную последовательность шагов, реализуемых в процессе делегирования полномочий:
 - а. Предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов.
 - б. Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.
 - в. Формирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.
6. Делегирование – это:
 - а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;

- б. юридическое право руководить подчиненными, передаваемое с верхних ступеней иерархии на низшие;
- в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
7. Диапазон контроля руководителя – это:
- а. количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю;
- б. количество ресурсов, которыми руководитель может непосредственно распоряжаться;
- в. временной интервал, включающий планирование, разработку и реализацию определенной задачи.
8. К адаптивным организационным структурам относятся:
- а. дивизиональная структура;
- б. матричная структура;
- в. организация типа конгломерата;
- г. функциональная структура.
9. Комплекс освоенных прорывных, революционных инноваций (изобретений), обеспечивающих количественный и качественный скачок в развитии производительных сил человеческого общества, называется:
- а технологическим укладом;
- б постиндустриальной эрой;
- в информационным развитием.
10. Какая технология имеет сферу применения в системе идентификации и управления доступом, проведении голосований, Р2Р транзакции, управление цепочками поставок, заключении смарт-контрактов:
- а беспилотные устройства (дроны);
- б «интернет вещей»;
- в технология «блокчейн»;
- г роботы;
- д трехмерная печать;
- е виртуальная реальность;
- ж искусственный интеллект;
- з дополненная реальность
11. Вставьте пропущенное слово. Авторитарный стиль руководства отражает теория «.....» Д.МакГрегора, излагающая взгляды Ф.Тейлора на работника индустриальной эпохи.
12. В соответствии с управленческой сеткой Р.Блейка и Дж. Моутона существует сочетание двух критериев общеуправленческих стилей:
- а. руководство, ориентированное на производство;
- б. руководство, ориентированное на общество;
- в. руководство, ориентированное на человека.
13. Процесс принятия решения включает в себя следующие стадии (выберите правильную последовательность):

- а. постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения, принятие решения;
 - б. формирование вариантов решения, постановка задач, выбор наилучшего решения, принятие решения;
 - в. выбор наилучшего решения, постановка задач, формирование вариантов решения, принятие решения;
 - г. принятие решения, постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения.
14. Процесс обмена информацией:
- а. встроен во все основные виды управленческой деятельности (контроль, планирование, организация, мотивация);
 - б. является независимым от процесса управления;
 - в. является одной из составных частей процесса управления наряду с контролем, планированием, организацией, мотивацией.
15. На чем базируется третий технологический уклад (выбрать не более 2-х вариантов ответа):
- а. развитии тяжелого машиностроения, электротехнической и радиотехнической промышленности;
 - б. использовании электрической энергии;
 - в. использовании энергии пара;
 - г. использовании энергии воды;
16. Решение, основанное на суждениях – это:
- а. выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;
 - б. выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
 - в. выбор, обоснованный с помощью объективного аналитического процесса.
17. Дерево решений – это:
- а. один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов;
 - б. схематичное представление проблемы принятия решений.
18. Власть – это:
- а. ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач;
 - б. реальная способность действовать или влиять на ситуацию или поведение других людей.
19. По способу воздействия на подчиненных стиль руководства включает:
- а. авторитарный, демократический, либеральный;
 - б. деловой, бюрократический, попустительский;
 - в. побуждающий, убеждающий, уговаривающий, понуждающий, принуждающий.
20. Комплекс освоенных прорывных, революционных инноваций (изобретений), обеспечивающих количественный и качественный скачок в развитии производительных сил человеческого общества, называется:
- а. технологическим укладом;
 - б. постиндустриальной эрой;
 - в. информационным развитием.
21. Ответственность – это ...
- а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;

- б. передача задач и полномочий лицу, находящемуся на более низких иерархических ступенях управления;
- в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
22. Применение содержательных теорий мотивации позволило ...
- а. понять, что цели и поведение человека подчиняются более сложным закономерностям, чем однозначная реакция на прямое экономическое воздействие.
- б. выявить причины низкой мотивации труда и возникновения конфликтов, что часто связано с неудовлетворённостью вознаграждением за результаты труда, чувством несправедливости.
- в. объяснить зависимость мотивов поведения от ряда экономических, социальных и других факторов, образующих внешнюю и внутреннюю среду организации.
23. Ситуационный подход в лидерстве:
- а. исходит из того, что не существует какого-либо одного оптимального стиля руководства;
- б. определяет универсальные подходы к управлению.
24. Перечислите причины, снижающие эффективность межличностных коммуникаций:
- а. недостаточная обратная связь между получателем и отправителем сообщения;
- б. фильтрация информации, связанная с намеренным или непреднамеренным сокращением объема информации;
- в. различия в восприятии, связанные с неодинаковыми ценностными установками, опытом, задачами, традициями отправителя и получателя информации
- г. неоднозначность смысла, заключенного в сообщении, что связано с неоднозначностью вербальных и невербальных средств кодирования сообщений;
- д. информационные перегрузки каналов связи и участников информационного обмена.
25. Разновидность аппаратных полномочий означает право отклонять решения линейного руководителя:
- а. функциональные;
- б. линейные;
- в. параллельные;
- г. рекомендательные.

Ключи

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|----|----|----|---------|----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|----|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| б,г,д | в | а | в | б, а, в | б | а | б,г | а | в | «Х» | ав | а | а | а, б |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| б | б | б | а | а | в | а,б | а | бвг | в | | | | | |

Типовые практические ситуации и задания для подготовки к экзамену

1. Предложите организационную структуру и обоснуйте своё предложение для следующих организаций: 1.Почтовое отделение. 2.Группа фирм, занятых в различных видах деятельности, относительно самостоятельных, сохраняющих свое организационное построение, но входящих в состав одной компании.

Ответ: 1. Линейная. 2. Конгломерат.

2. Предложите организации стратегию развития, исходя из следующих условий: действующий рынок (автомобилестроения) достаточно развит, практически все сегменты охвачены, спрос на товар стабилен, нет возможности увеличения производственной мощности и ассортимента продукции, расширение допустимо при покупке производителем бытовых организаций.

Ответ: стратегия интегрированного роста

3. Определите, какими полномочиями обладают:

а) специалист маркетинговой службы, б) юрист, в) консультант по PR-технологиям; г) начальник производственного участка.

Ответ: а) штабными (рекомендательными); б) штабными (от рекомендательных до обязательных для согласования); в) штабными (рекомендательными); г) линейными.

4. Охарактеризуйте структуру управленческой деятельности магазина по продаже хлебобулочных изделий

Ответ:

| субъект | объект | ресурсы | условия | результат |
|----------------------------|---|--|--|--|
| администратор/ директор | Персонал (продавцы, обслуживающи персонал, бухгалтер) | продукция транспорт оборудование прилавки деньги, здание, инвентарь | режим работы особые требования к персоналу нормативные требования конкуренция специфика товара (сроки хранения) | удовлетворение покупателей в поставке качественной хлебобулочной продукции и получение дохода |

5. Распределите должности по уровням иерархии в организации (от низшего к высшему), включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, в состав которого входит три отдела, директор производства, директор филиала, канцелярский служащий, мастер, главный бухгалтер, вице-президент.

Ответ: канцлерский служащий (исполнитель), инспектор (исполнитель), мастер (низовое звено), руководитель подразделения (среднее звено), директор филиала (среднее звено), глав.бух, вице-президент и директор производства (высшее звено).

6. Какую стратегию развития пытается выбрать предприятие, исходя из следующих условий: действующий рынок (строительных материалов) развивается медленно, спрос на товар практически не растёт, маркетинговые исследования показали привлекательность торговли товарами активного отдыха, имеются инвестиционные возможности открытия собственного магазина.

Ответ: стратегия диверсифицированного роста

7. Предложите организационную структуру для следующих организаций:

1. Строительная бригада, 2. Фирма по производству бытовой техники, работающая на международном рынке.

Ответ: а) линейная, б) дивизиональная.

8. Определите, какие модели и методы принятия решений чаще всего используется:

- брокером на бирже;
- капитаном корабля;
- учёным;
- предпринимателем;
- руководителем низового звена.

Ответ: брокер (комбинированные), капитаном (комбинированные), ученым (эвристические), предпринимателем (чаще эвристические), руководителем низового звена (запрограммированные).

9. Вы руководитель участка. С 1 октября весь цех стал работать в режиме повышенной напряжённости, так как предприятие проходит аудит в связи с внедрением СМК. В день, когда аудиторская комиссия начала свою работу, один из ваших рабочих, нарушает трудовую дисциплину и опаздывает на 50 минут. Вы объявили ему выговор за нарушение трудовой дисциплины. К какой группе методов управления относится выбранный вами вариант действий? Какие ещё методы управления возможно было применить в данной ситуации?

Ответ: административный (распорядительный). Возможно применение социально-психологического метода: беседа, убеждение, моральное воздействие.

10. К каким уровням управления относят следующих руководителей: начальник участка, старшая медсестра, начальник управления, вице-президент по маркетингу крупного предприятия, заведующий кафедрой, начальник цеха, главный бухгалтер.

Ответ: начальник участка, старшая медсестра, заведующий кафедрой – низовое звено; начальник управления и начальник цеха – среднее звено; вице-президент и главный бухгалтер – высшее звено.

11. Повышение интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые способствовали бы усилению интереса к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

Варианты суждений:

А. Осуществлять такое руководство, которое бы обеспечивало достаточные знания о характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.

В. В случае, когда требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и, таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

Ответ: Знания о сути работы, а также наличия соответствующего интереса к ней принадлежат к числу решающих факторов успеха. Наряду с этим весьма существенным обстоятельством является наличие собственного взгляда на вещи. Допустим, Вы хорошо знаете правила игры в шахматы. Совершенно ясно, что интерес к этой игре увеличится, если взять за правило углублять свои знания о ней. И еще одно обстоятельство: очень важным оказывается для нас предвосхищение положительного результата деятельности.

П р и м е ч а н и е. Правильное решение – вариант «А», «Д», «Е»

12. Один из ваших подчинённых заявил: "Я не испытываю удовлетворения от своей работы, она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное".

Работа, за которую отвечает этот подчинённый, заключается в том, что он отбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая, что её может выполнять даже выпускница средней школы. Однако, поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющему иностранным языком. Видимо, этот работник хотел бы выполнять работу, сходную с деятельностью бизнесмена.

Каким образом вы, как управляющий, должны реагировать на подобное заявление подчинённого?

Варианты суждений

А. Точно установить, какая работа принесла бы удовлетворение этому подчинённому, и, если есть возможность, предложить ему.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворённость работой определяется тем, как к ней относиться и как её выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Ответ: Если заявитель будет переведён на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворённость на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдёт на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчинёнными сущности удовлетворённости работой.

Правильный ответ – вариант "В"

13. Современный этап исторического развития называют периодом сложных политических, социальных и экономических процессов. Происходящие изменения затрагивают управление не только в области окружающей среды, техники и экономики, но и в области социального и политического развития. В такой обстановке исключительно важное значение приобретает умелый и своевременный учет высшим эшелоном управляющих этих изменений и принятие ими соответствующих мер.

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации.

Варианты суждений

А. Прежде всего следует оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ними цели и действия самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, нецелесообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выяснить негативные стороны ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

Ответ: Безусловно, в управлении организацией необходимо устранить всякие сбои, неравномерность в работе, не допускать затраты ненужных усилий, различного рода несообразностей. Если возникают перемены в обстановке, это всегда сказывается на деятельности организации, на методах управления. В результате появляются различного

рода трудности, приводящие к напрасным усилиям. Далее, поскольку в складывающейся обстановке происходят нежелательные изменения и в структуре знаний и навыков, которые требуются от сотрудников организации, то совершенно необходимо принять меры к тому, чтобы устранить указанные негативные моменты в управлении, развить инициативу у работников, осуществить их соответствующую переподготовку.

Тем не менее, принятие контрмер, отвечающих переменам современного этапа, называемого «эпохой потрясений», будет недостаточным. Сейчас наступило такое время, когда невозможно выжить, если своевременно не осуществить структурные перестройки и не поставить перед организацией новые цели.

П р и м е ч а н и е. Правильное решение – вариант «А».

14. На предприятии, где Вы осуществляете управленческие функции, запланировано закупить новое оборудование. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какое поставить оборудование – то, что предлагает компания «А», или то, что предлагает компания «Б». В ходе дискуссии обнаружилось два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить оборудование, производимое компанией «А», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить оборудование фирмы «Б». Поскольку, и в том и в другом мнении есть свой резон, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит Вам. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы, как управляющий, займете?

Варианты суждений

А. Поскольку практическую работу по использованию оборудования фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

Б. Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется – убедить несогласных с Вами.

В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

Ответ: Вопрос о том, на каких станках остановить выбор, нужно решать самому управляющему. Следует иметь в виду, что когда мнения подчиненных расходятся, то у большинства из них появляется желание, чтобы окончательное суждение высказал управляющий. В связи с этим необходимо, чтобы управляющий разъяснил подчиненным свою точку зрения, и объявил о своем решении поступить именно так, как он предлагает.

П р и м е ч а н и е. Правильное решение – вариант «Б».

15. Навыки, которые требуются от управляющего, подразделяются на три вида: технологические, т.е. навыки, связанные с владением конкретной технологией; коммуникативные, т.е. навыки, связанные с умением управлять людьми; концептуальные, т.е. навыки, связанные с умением принимать ответственные решения, осуществлять комплексный подход к проблемам.

Какое из приведенных суждений вы считаете наиболее правильным?

Варианты суждений

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и, соответственно, растет значимость концептуальных навыков.

Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Ответ: Степень важности коммуникативных навыков примерно одинакова у менеджеров, принадлежащих к различным эшелонам: низшему, среднему или высшему. Что касается концептуальных навыков, то степень их значимости повышается по мере движения

от низшего эшелона к высшему. Степень же важности технологических навыков обратно пропорциональна высоте той ступени, на которой находится менеджер. Относительно слабая зависимость управляющих высшего звена от технологических навыков объясняется тем, что всю конкретную работу на «переднем крае» производства они могут переложить на плечи руководителей низшего звена. В то же время значимость концептуальных навыков для руководителей высокого ранга связана с их ответственностью за обеспечение нормального функционирования всей организацией, в том числе и в экстремальных условиях.

П р и м е ч а н и е. Правильное решение – вариант «А».

16. Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планах его развития, которые представлялись ему заманчивыми с точки зрения получения ожидаемой прибыли.

Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.

Вопросы:

Правильно ли поступил директор банка? К каким последствиям может привести данное решение?

На какой принцип управления организацией опирается руководитель?

Использование какой технологии управления в рамках одного из известных вам стилей (моделей) менеджмента позволит уменьшить риск неблагоприятных последствий принимаемого решения?

Ответ: Директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство единолично, не привлекая к выработке важного управленческого решения специалистов.

Впоследствии оказалось, что реальное положение дел в пароходстве существенно отличалось от того, которое было представлено в бизнес-плане. Пароходство обанкротилось. А поскольку вложенные банком средства не были застрахованы, банк понес чувствительные для него убытки.

Этот просчет вместе с другими крупными просчетами руководства банка в конечном счете привел к его банкротству.

Таким образом, основное назначение руководства любой организации — принятие важных управленческих решений. Руководитель несет **ответственность** за решения, которые он принимает. Поэтому даже если управление организацией основано на принципе единоначалия, руководитель, прежде чем принять важное управленческое решение, должен выяснить мнение специалистов, досконально знакомых с ситуацией принятия решения и обладающих необходимыми опытом и знаниями. **Коллегиальность** в выработке важных для организации решений является неотъемлемым элементом японского стиля менеджмента.

17. Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрике был сделан дополнительный, более крупный заказ рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции ресторану.

29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была сорвана.

Вопросы:

Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несёт ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции кафе? Какой принцип управления организацией реализуется в данном случае?

Ответ: Кафе предъявило фабрике иск за срыв поставки кондитерской продукции. Фабрика была вынуждена выплатить значительную неустойку, сумма которой превысила прибыль от выполненного заказа ресторана. На годичном собрании акционеры выразили директору неодобрение его действиями и он был снят со своей должности.

Руководитель, принимающий важное управленческое решение, несет **ответственность** за результаты его реализации. Эффективные или неэффективные решения, принимаемые руководителем, сказываются на результатах деятельности всей организации. Это лишний раз говорит о том, что большое значение для деятельности организации имеет процедура принятия управленческого решения, а также реализация принципа **«власти и ответственности»**.

18. Неэффективная система управления крупным автомобильным предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется.

Вопрос:

С чего вы начнете свою работу, если вас назначат директором этого предприятия?

Ответ: Ли Якокка, возглавив находившуюся на грани банкротства фирму «Крайслер», на которой были и все признаки неэффективного руководства, характеризующие управленческую ситуацию, начал с того, что сформировал на фирме работоспособную **команду управленцев и специалистов** по основным направлениям ее деятельности. И только после этого начал поиск необходимых ресурсов для оздоровления предприятия и перестройки системы управления.

Результат проведенного анализа управленческих ситуаций показал, насколько важно для организации располагать эффективно работающей системой управления, во главе которой стоит эффективно действующий руководитель организации. От качества принимаемых управленческих решений зависит успешная деятельность организации, ее выживание в конкурентной борьбе, благополучие и процветание членов организации — ее руководителей, управленцев, специалистов, рабочих.

19. В одном из коммерческих банков, ориентированных на работу с частными вкладами населения, анализ работы операционисток показал различное понимание ими установок и задач. Так, одна часть операционисток делала основной упор на привлечение новых клиентов, другая — на расширение набора услуг для постоянных клиентов, некоторые из них вообще не ставили в своей работе никаких конкретных целей, помимо непосредственного обслуживания клиентов.

Вопросы:

Проанализируйте и оцените ситуацию, сложившуюся в операционном зале коммерческого банка. Что следует предпринять руководству банка?

Ответ: Программа тренинга персонала супермаркета была составлена профессионально и учитывала специфику его работы с покупателями. При формировании программы тренинга для конкретного предприятия наряду с проблемами, общими для предприятий такого типа, целесообразно учитывать проблемы, характерные для деятельности именно этого предприятия.

Что касается отношения к проведенному тренингу со стороны руководства супермаркета и его персонала, то оно оказалось неодинаковым.

В отличие от руководства рядовые сотрудники супермаркета считали, что они и так достаточно хорошо знают работу с покупателем и имеют необходимые навыки.

К обучению они отнеслись как к дополнительной трате времени, а освоенные ими в процессе обучения новые технологии требовали от них ломки устоявшихся навыков. В общем-то не произносимая вслух точка зрения сводилась примерно к следующему: «Пусть лучше руководство нам больше платит, тогда и обслуживать покупателей станем лучше» (принцип вознаграждения персонала).

У эффективного управленца, организующего на своем предприятии тренинг, процесс обучения персонала должен иметь естественное продолжение. В частности, на предприятии должна быть введена система поощрений и наказаний, действующая в зависимости от качества обслуживания клиента (принцип справедливости).

В случае супермаркета целесообразно наряду с мотивированием персонала по принципу «продал больше — получи больше» предусматривать поощрение или наказание сотрудников за качество работы с покупателем. Аналогично на предприятии, производящем тот или иной вид продукции, необходимо предусмотреть поощрение или наказание работников не только за количество произведенной продукции, но и за ее качество.

20. Вы руководитель отдела маркетинга. Молодой работник (экономист) отдела не выполнил выданного вами задания в срок из-за неорганизованности или неумения работать, хотя дал слово - выполнить намеченную работу в срок. Как Вы поступите в данном случае?

Варианты решений:

А. Сначала добьюсь выполнения задания, затем поговорю наедине. Если потребуется — накажу.

Б. Прежде всего, подумаю, как помочь подчинённому, дам испытательный срок, предприму попытку помочь организовать его деятельность должным образом. Если результат отрицательный, то после очередного срыва задания можно рассматривать вопрос о его жёстком наказании или об увольнении.

В. Поговорю с теми, кто больше знает о нём. Возможно, присутствуют личные причины, о которых неизвестно. Посоветуюсь о форме и мере воздействия.

Г. Поговорю наедине, выясню причины и определю: стоит добиваться выполнения задания до конца или наказать.

Ответ:

А. Можно и так. Как руководитель вы достигнете поставленных целей. Но возможно работнику нужна помощь. — **3 балла.**

Б. Наиболее верное решение. Оно характеризует Вас как профессионала в области работы с кадрами, так и хорошего линейного менеджера. — **5 баллов.**

В. Чрезмерная демократичность и лояльность также негативны, как и чрезмерная жёсткость и централизации в принятии решении. Если Вы по каждому вопросу будете советоваться с подчинёнными, то под угрозой будет ваш авторитет руководителя. — **2 балла.**

Г. Пожалуй, можно поступить и так, хотя в данном случае это решение носит больше оперативный, чем стратегический характер. **4 балла**

21. Вы руководитель цеха. После реконструкции производства возникла необходимость срочно перекомплектовать ряд бригад. Как бы вы организовали эту работу?

Варианты решений:

А. Предложу решать эти вопросы отделу кадров завода. Это их работа.

Б. Возьмусь за дело сам, изучу все списки кандидатов.

В. Поручу составить предварительные списки кандидатов мастерам участков, просмотрю их сам, а затем обсудим.

Г. Проведу цеховое собрание рабочих, объясню положение дел, предупрежу о важности наших решений. Попрошу внести предложения.

Ответ:

А. Так руководители не поступают. Вряд ли в отделе кадров знают людей, с которыми вы работаете не первый год, лучше. В лучшем случае Вы можете привлечь работников отдела кадров

для консультации. – **2 балла.**

Б. Если у Вас есть время для обстоятельного решения этого вопроса и Вы хорошо знаете всех кандидатов, беритесь за дело сами. Но в данном случае необходимо посоветоваться с мастерами. – **4 балла.**

В. Разумное решение. Лучше матера никто не знает рабочих. Но не забудьте проконтролировать этот процесс. – **5 баллов.**

Г. Какой то смысл в этом есть. Но данная процедура окажется для Вас слишком трудоёмкой. Кто будет анализировать, то что напишут рабочие? – **3 балла.**

22. Охарактеризуйте структуру управленческой деятельности библиотеки:

Ответ:

| субъект | объект | ресурсы | условия | результат |
|--|---|---|--|---|
| директор/ заведующий библиотекой и ее заместители по различным направлениям деятельности | персонал (библиографы, операторы, обслуживающи персонал, специалисты – бухгалтер, экономист и др | книги, столы, стулья, компьютеры, библиотечное оборудование, шкафы, программные продукты | режим работы особые требовани к персоналу, комфортность, наглядность, доступность услуг правила пользования | удовлетворение информационных запросов читателей информирование населения |

Шкала оценивания

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на экзамене (40 баллов). Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля

| № п/п | Вид учебной деятельности | Баллы |
|----------|-----------------------------------|------------|
| 1. | Опрос по теме | 5 (4*5=20) |
| 2. | Эссе | 10 |
| 3. | Участие в деловой игре | 10 |
| 4. | Тренинг презентации в группе | 10 |
| 5. | Участие в коллективном обсуждении | 10 |
| 6. | Тестирование по теме | 20 |
| 7. | Участие в дискуссии | 10 |
| 8. | Участие в коллоквиуме | 10 |
| 9. | Всего за семестр | 100 |

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий и кейса

| Показатели | Баллы |
|--|-------|
| Тестирование | |
| Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не | 70 |

| | |
|---|--------|
| менее 90% правильных ответов | |
| Дано не менее 80% правильных ответов | 60 |
| Дано не менее 50% правильных ответов | 50 |
| Дано менее 50% правильных ответов | 0 |
| Практическая ситуация | |
| Обучающийся разносторонне проанализировал ситуацию, ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме. | 30 |
| Студент разносторонне проанализировал ситуацию. Обучающийся ответил на все вопросы, допустил не более одной ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме. | 20 |
| Обучающийся поверхностно проанализировал ситуацию, допустил более двух ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации. | 10 |
| Обучающийся не смог правильно решить ситуацию, допустил ошибки анализе. Не ответил на вопросы. | 0 |
| Итого | до 100 |

Значение итоговой оценки по дисциплине

| Российская система оценок | Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала | Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы | Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS | |
|---------------------------|---|---|---|-----------|
| Отлично «5» | 86-100 | 93...100 | A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями | «зачтено» |
| | | 86...92 | B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками | |
| Хорошо «4» | 70-85 | 78...85 | C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками | |
| | | 70...77 | D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками | |
| Удовлетворительно «3» | 50-69 | 50...69 | E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям | «не |
| Неудовлетворитель | 0-49 | 0...49 | F: Unsatisfactorily - требуется | |

| | | | | |
|-----------|--|--|-----------------------------------|----------|
| НО «2» | | | значительная дальнейшая работа | зачтено» |
|-----------|--|--|-----------------------------------|----------|

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения экзамена включает:

- 1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.
- 2) решение задачи. Продолжительность не более 15 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf.

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ФГОС ВО направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины Б1.Б.08 «Общий менеджмент» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

Лекционные занятия направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и/ или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

Практические занятия имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и/ или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

Самостоятельная внеаудиторная работа включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине Б1.Б.08 «Общий менеджмент» проводится в форме следующих мероприятий:

- контроль посещения лекционных занятий;
- контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;
- контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины

Рекомендации по самостоятельной работе студента

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

Рекомендации по написанию эссе

Эссе обучающегося – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Методические рекомендации по проведению тренинга презентации в группе

Целью тренинга презентации студентов является формирование навыков внедрения в деятельность компании механизма формирования позитивного образа компании, товара и услуг в глазах клиентов.

Эффективность презентации напрямую взаимосвязана с позиционированием компании, миссией компании, культурой, имиджем и образом. Тренинг по дисциплине **теории менеджмента** направлен на формирование у студентов умений и навыков презентации, с помощью которой они осознают предназначение организации и учатся анализировать внешнюю и внутреннюю среду, принципы управления фирмой и формировать профиль среды организации.

Программа тренинга проведения презентации «Эффективная презентация», реализуемая преподавателем в рамках практических занятий включает обучение по следующим компонентам:

1. Презентация – как вид профессиональной коммуникации: а) цели презентации; б) этапы презентации.

2. Подготовка к презентации: а) анализ целевой аудитории; б) отличия групповой и индивидуальной презентации; в) информационная подготовка к презентации; г) план, контроль времени; д) организация пространства при презентации.

3. Поведение презентатора: а) уверенность в себе и способы преодоления страха.; б) техники повышения самооценки; в) уверенное поведение: положение тела, работа с голосом; г) культура речи при проведении презентации; д) групповая презентация и психология масс; е) психологические характеристики группы; ж) вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей (клиентов); и) обратная связь аудитории; к) эмоциональный настрой; л) особенности взаимодействия с группой людей.

• 5. Индивидуальная презентация: а) выявление потребностей слушателя (клиента); б) техники задавания вопросов; в) определение критериев для поведения презентации; г) психологическая характеристика клиента; д) определение психотипа; е) особенности личного контакта.

6. Проведение презентации: а) умение представлять себя, профиль среды организации, информировать и убеждать в правильности выявленных факторов и выставленных баллов; б) ответы на вопросы; в) техники управления вниманием аудитории; г) приемы повышения интереса.

7. Критерии эффективной презентации и анализ успешности презентации: а) критерии оценки презентации; б) способы анализа воздействия на клиентов.

Сущность презентации.

Презентация товаров и презентация услуг определенного качества – это этап в продажах и деятельность менеджера. В ходе презентации студент – будущий менеджер предоставляет потенциальному клиенту информацию для принятия решения. Проведение презентации есть в каждой продаже, вне зависимости от того, это общение с клиентом по телефону, личная продажа, или выступление перед аудиторией на выставке, устный это рассказ о компании и продукте или коммерческое предложение.

Цель презентации. Проведение презентации имеет своей целью стимулирование клиента к покупке. Эффективное проведение презентации предполагает знание качества и конкурентных преимуществ своего товара. Его достоинств и недостатков, выгод для клиента и конкурентных преимуществ. Менеджер должен обладать полной информацией о компании, товарах и услугах, но использовать в презентации только то, что важно клиенту.

Презентация продукции - этот этап, который следует за выявлением потребностей целевой аудитории.

Особенность тренинга презентации. Тренинг презентации развивает навыки студента к пониманию потребностей и желаний потенциальных клиентов, определения интересов, которые необходимо использовать для привлечения и удержания внимания, подчеркивания выгод для клиентов. Тренинг презентации включает блоки, направленные на формирование клиентоориентированного мышления, развитие аналитических способностей, а также техники общения с клиентами и повествования.

Тренинг презентации может быть использован для публичных выступлений студентов в ходе проведения групповой игры по сравнительной оценке качества групп товаров, анализа результатов оценки и представления результатов в виде презентации перед аудиторией. В ходе обучения студенты составляют презентационные тексты, рекламные сообщения, а также научаются преподносить информацию в доступной и живой форме.

Методические указания к проведению коллоквиуму

Коллоквиум (в переводе с латинского «беседа, разговор») представляет собой не только одну из форм текущего контроля, но и одну из активных форм учебных занятий, проводимых как в виде беседы преподавателя с обучающимися, так и в виде семинара, посвященного обсуждению определенной научной темы с целью активизации знаний.

Целями коллоквиума являются: выяснение у обучающихся знаний, их углубление (повышение) и закрепление по той или иной теме курса; формирование у обучающихся навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы.

Основная цель коллоквиума - пробудить у обучающегося стремление к чтению и использованию дополнительной экономической литературы.

Коллоквиум ставит следующие задачи:

- проверка и контроль полученных знаний по изучаемой теме;
- расширение проблематики в рамках дополнительных вопросов по данной теме;
- углубление знаний при помощи использования дополнительных материалов при подготовке к занятию;
- обучающиеся должны продемонстрировать умения работы с различными видами источников;
- формирование умений коллективного обсуждения (поддерживать диалог в микрогруппах, находить компромиссное решение, аргументировать свою точку зрения, умение слушать оппонента, готовность принять позицию другого человека).

На коллоквиум могут выносятся как проблемные (нередко спорные теоретические вопросы), так и вопросы, требующие самостоятельного изучения, а также более глубокой проработки.

Формулировка задания и его объем

Обучающемуся следует самостоятельно подготовить ответы на вопросы для обсуждения на коллоквиуме, предварительно уточнив формулировки вопросов в соответствии с собственным мировоззрением.

В ответе должен быть представлен краткий обзор существующих точек зрения на обсуждаемую проблему. По продолжительности ответ не должен превышать 3-5 минут. Обучающемуся следует письменно оформить тезисы ответов, объемом 3-5 страниц (при наборе через 1,5 интервала, размере шрифта 14, на одной стороне стандартного листа А- 4), которые должны содержать ссылки на список информационных источников (не менее 3 наименований). Кроме того, рекомендуется оформление иллюстрационного материала с целью повышения наглядности.

Общие требования к подготовке и проведению коллоквиума

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума.

Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым обучающимся или беседы в небольших группах (3-5 человек). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности

работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. Обучающимся дается возможность высказать свое мнение, точку зрения, критику по определенным вопросам. При высказывании требуется аргументированность и обоснованность собственных оценок.

Рекомендации по выполнению задания

Обучающийся может себя считать готовым к сдаче коллоквиума по избранной теме, когда у него есть им лично составленный и обработанный конспект сдаваемой темы, он знает структуру и содержание работы в целом или отдельных ее разделов; умеет раскрыть рассматриваемые проблемы и высказать свое отношение к прочитанному и свои сомнения, а также знает, как убедить преподавателя в правоте своих суждений. Обучающийся должен видеть за каждой управленческой категорией, понятием реальные процессы и явления жизни общества, как в прошлом, так и в современных условиях. Если магистрант, сдающий коллоквиум в группе обучающихся, не отвечает на поставленный вопрос, то преподаватель может его адресовать другим студентам, сдающим коллоквиум по данной теме. В этом случае вся группа обучающихся будет активно и вдумчиво работать в процессе собеседования. Каждый обучающийся будет внимательно следить за ответами своих коллег, стремиться их дополнить, т.е. активно участвовать в обсуждении данного первоисточника.

Проведение коллоквиума позволяет обучающимся приобрести опыт работы над первоисточниками, что в дальнейшем поможет с меньшими затратами времени работать над литературой по научно-исследовательской работе и при подготовке к экзаменам.

На самостоятельную подготовку к коллоквиуму обучающемуся отводится 1 неделя. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и составление конспекта. Коллоквиуму может предшествовать написание эссе.

За участие в коллоквиуме обучающийся может получить максимум 5 и минимум 0 баллов.

Порядок проведения коллоквиума

Этапы проведения коллоквиума следующие:

Подготовительный этап:

Формулирование темы и проблемных вопросов для обсуждения (преподаватель должен заранее продумать проблемные вопросы, в соответствии с уровнем обучающихся в группе и создать карточки, вопросы в которых будут дифференцироваться по уровню сложности);

Предоставление списка дополнительной литературы;

Постановка целей и задач занятия;

Разработка структуры занятия;

Консультация по ходу проведения занятия;

Начало занятия:

Подготовка аудитории: поскольку каждая микрогруппа состоит из 3-5 обучающихся, то столы нужно соединить по две, образовав квадрат, и расставить такие квадраты по всей аудитории.

Комплектация микрогрупп.

Раздача вопросов по заданной теме для совместного обсуждения в микрогруппах.

Подготовка обучающихся по поставленным вопросам.

Этап ответов на поставленные вопросы:

В порядке установленном преподавателем, представители от микрогрупп зачитывают выработанные, в ходе коллективного обсуждения, ответы;

обучающиеся из других микрогрупп задают вопросы отвечающему, комментируют и дополняют предложенный ответ;

Преподаватель регулирует обсуждения, задавая наводящие вопросы, корректируя неправильные ответы (важно, чтобы преподаватель не вмешивался напрямую в ход обсуждения, не навязывал собственную точку зрения);

После обсуждения каждого вопроса необходимо подвести общие выводы и логично перейти к обсуждению следующего вопроса (важно вопросы распределить таким образом,

чтобы ответы микрогрупп чередовались);

- После обсуждения всех предложенных вопросов преподаватель подводит общие итоги;

Итог:

Преподаватель должен соотнести цели и задачи данного занятия и итоговые результаты, которых удалось добиться;

Заключительный этап суммирует все достигнутое с тем, чтобы дать новый импульс для дальнейшего изучения и решения обсуждавшихся вопросов (в рамках одного занятия невозможно решить все поставленные проблемы, одна из задач подобного вида занятий, спровоцировать интерес к обсуждаемым проблемам);

Преподаватель должен охарактеризовать работу каждой микрогруппы, выделить наиболее грамотные и корректные ответы обучающихся.

Если преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами обучающиеся сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем в этом случае остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.

Рекомендации по подготовке к дискуссии

(круглый стол, круглый стол с участием работодателя, групповое обсуждение)

Круглый стол, дискуссия являются оценочными средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, необязательно достигая общего мнения;

смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Эта форма отражает особенности современного профессионального общения в профессиональной сфере. Семинар-дискуссия – диалогическое общение участников, в процессе которого через совместное участие обсуждаются и решаются теоретические и практические проблемы курса.

На таком семинаре осуществляются сотрудничество и взаимопомощь, каждый студент имеет право на интеллектуальную активность, заинтересован в достижении общей цели семинаров, принимает участие в коллективной выработке выводов и решений. В условиях совместной работы студент занимает активную позицию.

На обсуждение выносятся наиболее актуальные проблемные вопросы изучаемой дисциплины. Каждый из участников дискуссии должен научиться точно выражать свои мысли в докладе или выступлении по вопросу; активно отстаивать свою точку зрения, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию, что формирует способность логически верно и юридически грамотно строить устную и письменную речь, пользоваться иностранными языками в целях изучения зарубежного опыта.

Кроме того, дискуссия применяется и как метод обучения, и как форма обучения и заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

Общие требования к ведению научной дискуссии:

1) Научная дискуссия возможна лишь при наличии общего предмета обсуждения. Предполагается взаимопонимание в оценке некоторого положения дел и наличие разногласий относительно одной и той же ситуации. Общий предмет диалога выражается с помощью некоторой совокупности вопросов, каждый из которых содержит в себе противоречие между знанием и незнанием и побуждение к его решению.

2) Используемые в дискуссии средства должны признаваться всеми, кто принимает в ней участие (общий язык, общие логические правила оперирования знаками).

3) Наличие желания и потребности в общении между участниками дискуссии.

4) Сотрудничество сторон - умение отдавать предпочтение слушанию перед говорением.

5) Необходимость критического отношения к высказываниям и взглядам оппонентов.

6) Свобода в выражении различных взглядов (автономность сторон, недопустимость диктата).

7) Дискуссия должна обладать свойством избыточности (отсутствие ограничений на число участников и число мнений, выдвигаемых к обсуждению).

Требования к формулируемым вопросам:

1) Вопрос должен быть разумным (имеющим смысл).

2) Вопрос должен быть ясным и точным. Необходимым условием понятности вопроса является сообщение спрашивающим всего предпосылочного знания, на котором этот вопрос ставится и которым предопределяется его решение.

3) Предпосылки вопроса должны быть истинными высказываниями. Вопрос опирается на множество предпосылок, аккумулирующих ранее полученную и усвоенную информацию:

- позитивная предпосылка (свидетельствует о том, что существует, по крайней мере, один истинный ответ на поставленный вопрос);

- негативная (утверждение о том, что существует, по крайней мере, один ложный ответ на вопрос);

- предпосылка единственности;

- предпосылка, ограничивающая область неизвестной.

4. Вопрос должен ставиться конкретно. Конкретность требует рассмотрения того или иного явления в контексте его социально-исторического развития, рассмотрения всех обстоятельств, сопровождающих данный факт.

Требования к формулируемым ответам:

1) Ответ должен даваться по существу. Это требование выполнимо, если ответ формулируется на языке вопроса, соответствует его основе и области неизвестной, не содержит избыточной информации. Ясность, точность и однозначность ответа во многом зависят от того, как отвечающий понимает вопрос, а понимание - от того, насколько его основа и область неизвестной делают явным предполагаемое знание, используемое при формулировке вопроса.

2) Ответ должен уменьшать неопределенность вопроса, быть информативнее его. В принципе ответ должен стремиться к полноте, хотя в научных дискуссиях приемлемы и частичные ответы, если они приближают к истине.

3) При некорректной постановке вопроса ответ должен заключаться в указании на эту некорректность (например, вопрос неясен, уже известен ответ, пока нет средств для ответа, ложны предпосылки). Недопустим ответ вопросом на вопрос.

Требования к тезису аргументации:

1) Тезисом становится не всякий прямой ответ на обсуждаемый вопрос, а лишь тот, который вызывает определенное сомнение у участников дискуссии.

2) Тезис должен излагаться ясно, точно, однозначно и лаконично.

3) Тезис должен быть правильно понят участниками дискуссии. Чтобы выяснить, насколько правильно понят тезис, нужно найти ответ на три вопроса:

- все ли значения слов и выражений тезиса известны и понятны участникам

дискуссии;

- отчетливыми ли являются количественные характеристики тезиса (идет ли речь в нем обо всех предметах рассматриваемого класса или только о некоторых);

- об установлении какой ценностной характеристики должна идти речь при аргументации тезиса (несомненной истинности, несомненной ложности, вероятности в той или иной степени).

4. Тезис должен оставаться одним и тем же на протяжении всего процесса обсуждения. Это не означает, что он не может уточняться. Но если он принят к рассмотрению, то должен подчиняться требованию тождественности самому себе.

5. Тезис каждого участника дискуссии должен быть логически связан с тезисом любого другого ее участника.

Требования к аргументам:

1) Аргументы должны быть истинными высказываниями. В объяснении, подтверждении могут использоваться гипотетические аргументы.

2) Аргументы должны быть суждениями, оценка которых с точки зрения истинности, ложности, вероятности устанавливается независимо от тезиса. При нарушении этого требования возникает ошибка, называемая «порочный круг в аргументации».

3) В доказательствах и опровержениях аргументы должны быть достаточными для принятия тезиса. Нарушение данного требования приводит к ошибкам:

- «не следует» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, из которых он логически не вытекает;

- «кто много доказывает, тот ничего не доказывает» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, что из них вытекает не только тезис, но и несовместимое с ним положение.

С нарушением требования достаточности аргументов связан ряд эристических приемов, так или иначе влияющих на формирование убеждений:

- «апелляция к публике» (апелляция к мыслям, чувствам и настроениям людей без обоснования истинности или ложности тезиса по существу, с приведением объективных аргументов);

- «апелляция к личности» (компрометация оппонента, чтобы убедить всех в неприемлемости его точки зрения);

- «апелляция к авторитету»;

- «апелляция к общественному мнению» и т.д.

Рекомендации по подготовке к тестированию

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

Методические рекомендации для проведения деловой игры

Деловая игра - это воспроизведение какой либо деятельности, а также их игровое моделирование.

Деловые игры в своей основе имеют поиск оптимальных решений конкретной проблемы или задачи, которые возникают в практической деятельности студентов. Деловые игры в отличие от других традиционных методов обучения позволяют более полно воспроизводить деятельность студентов, выявлять затруднения и причины их появления, разрабатывать и оценивать варианты решения затруднений, принимать решения и определять механизмы их реализации. Это дает возможность рассматривать затруднения не абстрактно, а как конкретную задачу ситуацию.

Для каждой игры разрабатывается документация и необходимые методические материалы.

Перспектив деловой игры может содержать: название игры; концепцию игры, цели, ее общее содержание и условия проведения.

В сценарии дается характеристика объекта деловой игры, порядок проведения, состав участников, перечень должностных лиц, деятельность которых моделируется в игре, их роли, исходная информация, справочные материалы и таблицы, необходимые для обработки информации и подготовки соответствующего решения. Характеризуются правила и методические рекомендации игры и подведения итогов.

В приложениях рекомендуется дать словарь употребляемых терминов и понятий для их однозначного понимания участниками:

Объект или процесс, моделируемый в игре, - это управленческий процесс или его составляющие, предполагающий выработку решений по основным проблемам организации.

Игровая обстановка отражает принципиальные решения по формам взаимодействия игроков в процессе игры (с помощью игровых предметов, с использованием документов, устно, через ЭВМ и т.д.);

Регламент - расписание игры, в котором указываются порядок игры, характер времени проведения игры. Практика проведения деловых игр и конкретных ситуаций показывает, что при неправильной организации деловой игры, без четко установленного регламента на ее завершение, не хватает времени. Поэтому преподаватель должен строго следить за временем, с тем чтобы его хватило для полного разбора рассматриваемой проблемы и для заключения.

Кроме описания ролей, игроки в игровом эксперименте используют материалы, регламентирующие деятельность всего коллектива игроков (студентов) как членов имитируемой организации. Для лучшего использования содержащихся в них сведений игровые и вспомогательные материалы передаются участникам игры по мере необходимости.

Функциональные роли участников деловой игры:

Руководитель игры (преподаватель)

Успех деловой игры и подведения ее итогов зависит от умения преподавателя (руководителя игры) вести дискуссию. В основном должны высказываться студенты, а не преподаватель (руководитель). Руководитель открывает дискуссию, поддерживает ее равновесие между участниками деловой игры и при необходимости управляет ею с помощью наводящих вопросов. Крайне нежелательно, чтобы преподаватель по ходу дискуссии выражал свою точку зрения, связанную с анализом проблемы или ситуации. На практике бывают случаи, и довольно часто, когда дискуссия склоняется к ошибочному варианту или мнению. Поэтому искусство руководителя заключается в том, чтобы с помощью наводящих вопросов заставить участников игры (студентов) пересмотреть предложенные позиции и выйти на правильное решение проблемы. Обязанность руководителя состоит в том, чтобы довести до сознания участников игры основные положения и выводы, дать четкое заключение, показать участникам игры, чего удалось добиться ее участникам. Незаконченность занятия, выразившаяся в недостаточно обстоятельном подведении итоговой деловой игры, может существенно обесценить всю большую работу по ее проведению.

Игру следует разделить на несколько этапов.

На первом этапе формулируется цель игры и дается необходимая исходная информация, которая может быть представлена игрокам как на игре, так и заранее. Последний вариант является более предпочтительным, так как в этом случае участники не затрачивают времени на ознакомление с информацией и ее осмысливание в период занятия. Руководитель (преподаватель) должен дать участникам деловой игры инструкцию, в которой разъясняются особенности игры, порядок проведения и обсуждения; обратить их внимание на критерии оценки результатов деловой игры, учитывая, что обучаемые в основном работают в малых группах, и игра практически носит состязательный характер.

На практике довольно часто используются такие критерии оценки эффективности работы групп: доклад (содержательная часть, четкость сообщения, регламент, лаконичность); новизна предлагаемых мероприятий; глубина и широта анализа; обоснованность мероприятий; активность членов подгруппы в обосновании и защите предлагаемых мероприятий.

На этом этапе участники игры должны четко представить себе проблему или структуру задач, соотнести проблему с поставленной целью, составить малые группы (команды) и организовать их работу. Руководителю следует особое внимание обратить на формирование команд. Лучше, когда студент самостоятельно выбирает определённую проблему и самостоятельно решает, с какой группой участников игры у него есть желание работать. На этом этапе преподаватель в общих чертах знакомит участников с игрой и передает им материалы игры. Материалы должны быть размножены таким образом, чтобы каждый имел необходимые ему части. Затем каждый участник получает домашнее задание для изучения материалов игры и подготовки к контрольной проверке. Через определенное время проводится второе занятие, на котором преподаватель разбирает со студентами (игроками) неясные и спорные положения и предлагает им письменно ответить на вопросы, касающиеся содержания и порядка проведения деловой игры. После контроля усвоения процедуры игры проводится пробное (пилотажное) ее проигрывание. Убедившись, что участники игры достаточно хорошо усвоили ее процедуру, преподаватель объявляет о начале игры.

Второй этап - это самостоятельная работа участников (студентов) в командах. Приступая к решению проблемы или задачи, участники деловой игры не владеют в достаточной степени знаниями и умениями разрешения подобных проблем. Однако они пытаются с помощью преподавателя вникнуть и глубоко понять проблему, вырабатывают навыки анализа ситуаций и проявляют индивидуальные личностные способности студентов. При коллективном обсуждении в малых группах необходимо, чтобы свою позицию, свою точку зрения имел возможность высказать каждый студент (участник группы). Коллективное обсуждение проблемы выявит разные подходы и решения одной и той же проблемы или задачи. Важно использование принципа консенсуса, т.е. единогласное принятие общих решений, но не путем голосования, а на основе предварительного соглашения и отсутствия возражений по поводу решения. Однако это не означает, что кто-либо из участников и в этом случае не может выйти на коллективное обсуждение в общей группе со своей точкой зрения.

Третий этап - это межгрупповая дискуссия. Каждая команда докладывает свой вариант разрешения рассматриваемой проблемы. Участники других команд выступают в качестве оппонентов, они задают вопросы, выступают с критическими замечаниями или в поддержку представленного проекта. Если игра проводится в несколько циклов, то после последнего цикла анализируются деятельность студентов (участников игры) и оценка каждого ее участника.

Продолжительность деловых игр по дисциплине «Общий менеджмент» зависит от сложности и масштаба проблемы. Важным понятием деловых игр является число периодов игры. Методологически правильно планировать такое число периодов партии игры, которое было бы достаточно для достижения целей проводимого эксперимента. Это то число, когда аналогичный контингент учащихся достаточно глубоко и полно осваивает учебный материал, предлагаемый в игре.

В игре «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» студент выступает в роли Генерального директора (в коллективном варианте – исполнительного органа) открытого акционерного общества, называемого далее Предприятием. Задача студента – эффективно управлять Предприятием в течение всего игрового курса. Это означает, что надо достигнуть как можно большего значения игрового рейтинга к концу игрового курса, а до этого не стать банкротом. Игровой курс продолжается 73 условных месяца, т.е. 6 лет и еще один месяц (необходимый для выплаты дивидендов по итогам последнего календарного года). Первый месяц игрового курса считается первым месяцем функционирования Предприятия. До этого был лишь сформирован уставный капитал в размере 100 млн. руб. путем продажи 100 тыс. акций по номинальной стоимости 1000 руб. Начальные активы Предприятия состоят только из этих денежных средств.

В течение первого года перед студентом стоит задача развертывания деятельности Предприятия и получения первой прибыли. Затем появятся качественно новые задачи по обеспечению стабильного роста Предприятия и укреплению его финансового положения.

Процесс игры состоит в следующем. В каждом месяце компьютер будет предоставлять богатую информацию о текущем положении дел на Предприятии и внешнем окружении. После тщательного анализа этой информации Студент принимает управленческие решения на текущий месяц и дает команду компьютеру на переход к следующему месяцу. Компьютер на основе математической модели, учитывающей огромное количество внутренних и внешних факторов, рассчитает результаты месячной деятельности Предприятия и сформирует отчетность. Далее процесс повторяется: Студент анализирует полученную информацию, на этой основе принимает (корректирует) свои решения и переходит к новому месяцу.

Методические рекомендации для проведения коллективного обсуждения (мозгового штурма)

Групповая дискуссия – это один из методов обсуждения какой-либо проблемы в группе, позволяющий определить полный список мнений всех участников, а также возможные способы и средства достижения цели, поиск общего коллективного решения оговариваемого вопроса. Каждый член группового обсуждения имеет возможность высказать свое личное мнение, отыскать различные подходы к решению вопроса и обеспечить разностороннее видение предмета. Плюс ко всему групповая дискуссия пробуждает способности к творческому мышлению, вызывает интерес к обсуждению, а также может являться отличным методом сплочения группы или целого коллектива.

Коллективное обсуждение или дискуссия проводится в различных формах. Мозговой штурм является наиболее свободной формой дискуссии, хорошим способом быстрого включения всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по рассматриваемому вопросу. Он используется для коллективного решения проблем при разработке конкретных проектов, где предполагаются генерация в группе разнообразных идей, их отбор и критическая оценка. Метод «мозгового штурма» относят одновременно к группе проблемных и коммуникативных методов.

Успех проведения «мозгового штурма» зависит от соблюдения двух главных принципов.

Первый из них лежит в области теории синергетики (от греч. *synergeia* — сотрудничество, содружество). При совместной работе рождаются идеи более высокого качества, чем при индивидуальной деятельности тех же самых людей. Это происходит за счет интерактивного эффекта. Большая степень взаимодействия приводит к «перекрестному опылению»: идея, которая сама по себе может быть отвергнута в силу недостаточной обоснованности или непрактичности, дорабатывается совместными усилиями, додумывается

другими и тем самым улучшается, становится все более конструктивной и пригодной к применению.

Второй принцип состоит в том, что если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

«Мозговой штурм» включает три этапа: подготовительный, этап генерирования идей, этап анализа и оценки идей. Продолжительность «мозгового штурма», как правило, не менее 1,5-2 ч.

Подготовительный этап.

1. Решение организационных вопросов: подготовка помещения, техники, флип-чарта, доски или транспаранта, распределение ролей, макет или эскиз объекта, который требуется улучшить, средства тонизирования (чай, кофе, минеральная вода) и релаксации (негромкая фоновая музыка).

2. Постановка цели и задач ведущим. Задание для участников обычно начинается со слов: «Почему? Зачем? Как решить? Что можно сделать?», т.е. от участников требуется найти решение или ответ на вопрос.

3. Представление участников и ознакомление их с правилами, процедурой «мозгового штурма» и его регламентом. Правила можно выписать и повесить на видное место.

4. Распределение на группы «генераторов» и «аналитиков». «Генераторы» — это люди с позитивной установкой к творчеству, обладающие яркой фантазией, способные не только рождать, но и развивать свои идеи и быстро подхватывать чужие. «Аналитики» — специалисты, которые могут проанализировать и критически оценить выдвинутые идеи. Задача «аналитиков» — развивать выдвинутые на этапе генерирования идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Определяется «секретарь», который будет фиксировать в тетради или на ватмане все, что говорят участники.

5. Интеллектуальная разминка, которая обычно проводится со всей группой. Ее цель — помочь участникам освободиться от стереотипов и психологических барьеров. Обычно разминка проводится как упражнение в форме быстрого поиска ответов на неожиданные, оригинальные вопросы.

Этап генерирования идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, длится, как правило, 15 — 20 мин. Группа за сеанс может выдать более ста идей, из которых принимаются любые: и здравые, обдуманные, и фантастические, даже абсурдные. Автор каждой идеи может дать краткий (до 30 с) комментарий по существу своей мысли, но без аргументов.

Как уже было отмечено, все идеи записываются или стенографируются. На этом этапе очень важно соблюдать все правила и принципы, поддерживающие максимальную активность участников (см. ниже).

Заключительный этап (анализ идей, 30 — 45 мин) проводится после перерыва и включает следующие стадии:

- составление отредактированного списка идей;
- оценка, критика, аргументирование и ранжирование значимых для решения проблемы идей;
- выбор и вербальное оформление наиболее оптимальных идей и предложений, по которым высказывалось меньше всего критических замечаний;
- анализ и оценка деятельности «генераторов», «аналитиков» и других участников обсуждения.

Как правило, «мозговой штурм» проводится в небольшой группе (6—10 человек), при большом количестве участников происходит деление на микрогруппы по 6 — 8 человек. В этом случае на заключительном этапе микрогруппы презентуют свои варианты решений, которые также могут быть проанализированы и оценены группой выбранных экспертов или всеми участниками.

Любая сложная практическая ситуация решается неоднозначно, разными путями и способами. При групповом решении высказываются противоречивые суждения, точки зрения. Рассмотрим способ, позволяющий прийти к общему решению в группе.

Этапы:

1. Запись всех предложений.
2. Группировка предложений.
3. Совместное определение критериев для оценки каждой группы предложений.
4. Индивидуальное оценивание в баллах (от 1 до 3) предложений по согласованным критериям.
5. Подсчет общего количества баллов, набранных каждым предложением (группой предложений), ранжирование по баллам.
6. Определение наиболее рациональных предложений (набравших наибольшее количество баллов).

Правила «мозгового штурма» .

Важной составляющей, способствующей успеху проведения «мозгового штурма», являются особые условия его проведения, опирающиеся на правила.

1. Отсутствие всякой критики:

- во время выдвижения идей запрещаются их критика, неодобрительные замечания, иронические реплики и т. п. Высказывания записываются без изменений и не оцениваются, несмотря на то, что они могут показаться глупыми, смешными или абсурдными;
- нежелательно также неявное высмеивание чьей-либо идеи или, наоборот, чрезмерное покровительство ей;
- запрещается показывать, что идея не имеет ценности, игнорируя чей-либо вклад или демонстрируя критичное отношение невербальными жестами и мимикой (пожимая плечами, поднимая брови, демонстрируя скепсис или ухмыляясь и т. п.).

2. Поощрение предлагаемых идей:

- одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем оказывается предпочтение не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;
- превыше всего ставится количество высказанных идей, а не их качество;
- идеи презентуются короткими высказываниями.

3. Равноправие участников «мозгового штурма»:

- чтобы иметь стимул выдвигать свои идеи, каждый участник должен чувствовать, что его предложение будет услышано и рассмотрено;
- для предотвращения доминирования одного или двух членов группы целесообразно установить систему, при которой каждый участник может высказать свое предложение в порядке очереди. Это позволит привлечь к генерированию идей всех участников;
- если у кого-то из участников отсутствуют идеи или предложения, об этом нужно сразу же заявить, причем никто не должен эту ситуацию комментировать и выяснять, по какой причине обучаемый не может внести предложение. В случае возникновения ситуации, когда все предложения исчерпаны, руководитель «штурма» может простимулировать группу дополнительно с помощью каких-либо рекомендаций или инициатив.

4. Свобода ассоциаций и творческого воображения:

- в «мозговом штурме» существует запрет на введение каких-либо ограничений;
- любая предложенная идея (даже если она не относится к обсуждаемой проблеме) стоит рассмотрения и внимания участников, так как может вызвать ассоциацию у кого-либо из членов группы и привести к рождению новой идеи;
- высказанные ранее идеи любой участник «штурма» может развивать, интегрировать, получать из них новые ассоциативные комбинации;
- идеи могут высказываться без обоснования;
- допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных, оригинальных идей.

5. Творческая атмосфера на «игровой поляне»:

- между участниками «мозгового штурма» поддерживаются демократичные, партнерские и дружественные отношения;
- создается и закрепляется такая обстановка, в которой допускаются шутка, каламбур, юмор;
- руководитель «мозгового штурма» инициирует атмосферу максимального психологического комфорта: улыбается, одобряет, поддерживает, восхищается, радуется, говорит комплименты.

6. Обязательная фиксация всех высказанных идей:

- все идеи, высказанные вслух, следует записывать на флипчарт, доску, магнитофон и т. д. теми же словами, какие использовал автор идеи. Требование записывающих «уточнить формулировку» недопустимо, так как может прервать творческий процесс, ход мыслей «генератора» идеи и преждевременно вызвать у слушающих доводы в пользу принятия или отторжения еще не принятого предложения;
- необходимо быть внимательным при записи поступающих предложений и не пропустить ни одного из них. Иногда студент, преодолев стеснительность, выражает свою мысль и надеется, что она будет принята во внимание при обсуждении, но оказывается, что ее не заметили. Этого может быть достаточно, чтобы студент замкнулся, ушел в себя.

7. Время для инкубации:

- не следует сразу же приниматься за анализ наработанных идей, их систематизацию и критику;
- группе необходимо дать время, чтобы участники могли обдумать все зафиксированные идеи и затем рассмотреть любые альтернативные подходы или новые предложения.

Метод «мозгового штурма» как инструмент коллективного обсуждения в учебных группах предполагает составление и защиту презентации отстаиваемых идей.

Вопросы для самостоятельной работы обучающихся

1. Роли менеджеров (осн. литература: 3, Тема 1).
2. Традиционные методологические подходы в управлении (осн. литература: 3, Тема 1)..
3. Новейшие тенденции в менеджменте эпохи перемен (интернет ресурс: 6, 7)
4. Модель обогащения работы «Хакмана-Олдхама» (доп. литература: 4, Тема 4).
5. Управление организационными изменениями и развитием: противодействие стрессовым ситуациям (осн. литература: 3, Тема 9).
6. Подходы и система критериев оценивания эффективности управления организацией. Виды управленческих решений, факторы, влияющие на процесс их принятия (осн. литература: 3, Тема 9).
7. Этапы процедуры рационального решения управленческих проблем (осн. литература: 1, Тема 2).
8. Элементы и модели процесса обмена информацией (осн. литература: 1, Тема 5).
9. Этапы коммуникационного процесса (осн. литература: 3, Тема 7).
10. Менеджер и предприниматель (осн. литература: 2, Тема 1).
11. Выбор эффективных форм стимулирования работников (интернет - ресурс: 1).
12. Профессионализм и мотивация: понятие и взаимосвязь (иные источники: 2)
13. Мотивационное значение заработной платы (иные источники: 2)
14. Концепция партисипативного управления и её применение в практике менеджмента (осн. литература: 2, Тема 7).
15. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США (интернет-ресурс: 3)
16. Индивидуальные и групповые формы стимулирования труда (интернет-ресурс: 4).
17. Внешний контроль организации: инструменты, показатели, субъекты контроля (осн. литература: 3, Тема 8).

18. Внутренний контроль в организации: направления, показатели, инструменты, субъекты контроля (осн. литература: 3, Тема 8).
19. Особенности контроля человеческих ресурсов в организации (интернет-ресурс: 7).
20. Экологический контроль деятельности организации (интернет-ресурс: 3).
21. Контроллинг в системе управления предприятием (доп. литература: 4, Тема 8).
22. Бенчмаркинг как форма контроля деятельности организации (осн. литература: 3, Тема 8).
23. Управление по целям как инструмент контроля (осн. литература: 3, Тема 8).
24. Характеристики коммуникационных сетей организации (доп. литература: 4, Тема 6).
25. Репутация компании на современном рынке (интернет-ресурс: 6).
26. Влияние фактора риска на процесс принятия и реализации управленческого решения (осн. литература: 2, Тема 7).
27. Особенности принятия и реализации решений в условиях российского бизнеса (интернет-ресурс: 7).
28. Особенности внутрифирменных коммуникаций российских организаций (интернет-ресурс: 1).
29. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства (осн. литература: 3, Тема 10).
30. Портрет современного менеджера-лидера: характеристики известных российских управленцев (интернет-ресурс: 2).
31. Портрет современного менеджера-лидера: характеристики известных зарубежных управленцев (интернет-ресурс: 2).
32. Способы развития качеств лидера в теории и практике управления (интернет-ресурс: 2).
33. Организационные сообщества в социальных сетях (интернет-ресурс: 8).
34. Компетентностная модель эффективного менеджера (интернет-ресурс: 8).
35. Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continuous Improvement).
36. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания.
37. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI.
38. Обучающаяся организация, ее критерии и свойства.
39. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).
40. Типы организационных культур и их связь с внешней средой и направленностью деятельности организации.
41. Концепция жизненного цикла по Л.Грейнеру.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2016 (<https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-393622>).
2. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования». СПб.: Питер, 2015
3. Чудновская С.Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019.
4. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2021. — 239 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01757-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469886> (дата обращения: 07.09.2021).

5. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02141-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471204> (дата обращения: 07.09.2021).

6. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468949> (дата обращения: 07.09.2021).

7.2. Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2010.// <http://library.asue.am/open/2396.pdf>

2. Гурина М.А. Теория менеджмента. Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС. 2014.

3. Гурина М.А. Теория менеджмента: учебно-методическое пособие Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2014. (<http://lip.ranepa.ru/>)

4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.

5. Гибсон Джеймс Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.

6. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 (<http://www.iprbookshop.ru/39470.html>).

7. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М. 2011.

8. Кравченко А.И. История менеджмента: учебник. М.: КНОРУС, 2010.

9. Мардас А.Н., Гуляева О.А. Теория менеджмента 2-е изд., испр. и доп. учебник. М.: Издательство Юрайт, 2017. <https://www.biblio-online.ru/book/A06551C0-249B-48C4-98FF-24D64413EFF1>.

10. Под ред. Малькольма Уорнера: пер. с англ. В.Кузин. Классики менеджмента: Энциклопедия. СПб.: Питер, 2001.

11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. — М.: «Альпина Паблишер», 2011.

12. Сайдман Д. Отношение определяет результат. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

13. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

14. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. — М.: «Гиппо», 2010.

15. Daft Richard L. Organizational Theory and Design. Boston, 2015.

16. *Титов, В. Н.* Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469977> (дата обращения: 07.09.2021).

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.aup.ru> — Административно-управленческий портал. Основой AUP.Ru является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки по экономике, финансам, менеджменту, маркетингу.

2. <http://tomanage.ru> – Портал менеджеров России (библиотека, статьи, форумы, сообщество менеджеров)
3. <http://www.cfin.ru> – Корпоративный менеджмент – независимый проект, направленный на сбор и предоставление методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу
4. <http://uptr.ru/> - сайт журнала «проблемы теории и практики управления»
5. Официальный сайт Кировского филиала РАНХиГС: <http://lip.ranepa.ru>
6. Сайт «Экономика и жизнь» <https://www.eg-online.ru/article/325173/>
7. Краудсорсинговый проект – <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/338459-menedzhment-epochi-peremen>
8. Cossa — интернет-издание о маркетинге и коммуникациях в цифровой среде <http://www.cossa.ru/155/49114/>
9. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
10. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>
11. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
12. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
13. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
14. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
15. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
16. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
17. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
18. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <https://urait.ru/>;
19. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

7.5. Иные источники

1. «Лидерство и менеджмент»// <https://1economic.ru/journals/lim>
2. «Менеджмент сегодня» // <https://grebennikon.ru/journal-6.html#volume2020-3>
3. «Российский журнал менеджмента» // <https://rjm.spbu.ru/>
4. «Проблемы теории и практики управления»// <https://ptpmag.ru/>
5. «Управление персоналом» // <https://www.top-personal.ru/>
6. «Маркетинг в России и за рубежом»// <http://www.mavriz.ru/>
7. «E-MANAGEMENT»// <https://e-management.guu.ru/jour>
8. CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW Central European Business Review (Пара) https://elibrary.ru/title_items.asp
9. EASTERN EUROPEAN BUSINESS AND ECONOMICS JOURNAL Eastern European Business and Economics Studies Centre (Riga) https://elibrary.ru/title_items.asp
10. ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT https://elibrary.ru/title_items.asp?id=56364
11. EKONOMICKE TRENDY https://elibrary.ru/title_about.asp?id=57971
12. OIKONOMOS: JOURNAL OF SOCIAL MARKET ECONOMY <http://oikonomos-journal.org/contacts>
13. Emerald Management Xtra Сайт содержит периодические издания по бизнесу и менеджменту. Также имеется доступ к статьям из других журналов по менеджменту//<http://www.emeraldinsight.com/Insight/menuNavigation.do?hdAction=InsightHome>

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Реализация учебной дисциплины Б1.О.08 «Общий менеджмент» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

| Наименование программного обеспечения | Назначение и тип лицензии программного обеспечения |
|---|---|
| Microsoft Windows | Операционная система. Лицензионная версия |
| Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) | Офисный пакет приложений. Лицензионная версия |
| Adobe Acrobat Reader | Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия |
| 7-Zip | Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия |
| Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex | Браузеры. Свободная лицензия |
| Ramus Educational | Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия |
| AST | Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия |
| Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1» | Предназначена для высших учебных заведений экономического профиля, курсов подготовки и переподготовки управленческих кадров, а также – для самообразования лиц разных категорий. Содержит учебный материал по широкому кругу вопросов, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью предприятий: бухгалтерский учет, финансовая, управленческая и налоговая отчетность, отчетность по МСФО, финансовый менеджмент (анализ финансовых показателей, операционный анализ, анализ капитала, инвестиционный анализ) и др. |

б) информационные справочные системы:

| Наименование информационной справочной системы | Ссылка на ресурс |
|---|---|
| Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт); | http://www.consultant.ru |

| | |
|---|---|
| Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)» | http://www.garant.ru |
|---|---|