

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Жолобов Ярослав Борисович  
Должность: Директор  
Дата подписания:  
Уникальный программный ключ:  
4671e55a0ce5aa85ec3a17a938b5f6f8c0433e48

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ»**  
*Северо-Западный филиал*

Рабочая программа дисциплины  
**МЕНЕДЖМЕНТ**

Набор 2024 г.

Направлению подготовки **40.03.01 «Юриспруденция»**

Профиль подготовки: гражданско-правовой  
уголовно-правовой  
международно-правовой

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС

Разработчики:

Ершова Н.А., доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики ФГБОУВО «РГУП» (г. Москва); Юткина О.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики ФГБОУВО «РГУП» (г. Москва); Привалов Н.Г., доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург), Исаенко А.Н., доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург); Драгомирова Е.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
(протокол №8 от «28» марта 2024 г.)

Зав. кафедрой Бондарев В.Г., к.полит.н., доцент, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации.

**ПРОТОКОЛ ИЗМЕНЕНИЙ**  
рабочей программы дисциплины

**МНЕНДЖМЕНТ**  
для набора 202\_ года

<b>Краткое содержание изменения</b>	<b>Дата и номер протокола заседания кафедры</b>
	Протокол № __ от « __ » ____ .202_ г.

Актуализация выполнена:

Привалов Н.Г., доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург),  
Исаенко А.Н., доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург);  
Драгомирова Е.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург)

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ года

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Зав. кафедрой Бондарев В.Г., к.полит.н., доцент, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации.

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ года

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## Оглавление

	<b>Наименование разделов</b>	<b>Стр.</b>
	Аннотация рабочей программы	4
1.	Цели и планируемые результаты изучения дисциплины (модуля)	5
2.	Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	5
3.	Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	5
4.	Содержание дисциплины (модуля)	6
5.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	18
6.	Материально-техническое обеспечение	21
7.	Карта обеспеченности литературой	24
8.	Фонд оценочных средств	26

**Аннотация рабочей программы дисциплины  
«Менеджмент»**

Разработчики:

Ершова Н.А., доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики ФГБОУВО «РГУП» (г. Москва), Юткина О.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики ФГБОУВО «РГУП» (г. Москва); Привалов Н.Г., доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург), Исаенко А.Н., доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург); Драгомирова Е.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин СЗФ ФГБОУ «РГУП» (г. Санкт-Петербург)

<b>Цель изучения дисциплины</b>	Целью изучения дисциплины (модуля) является освоение компетенций (индикаторов достижения компетенций), предусмотренных рабочей программой.
<b>Место дисциплины в структуре ПССЗ/ОПОП</b>	Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений
<b>Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)</b>	Универсальные компетенции: УК-2 - способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
<b>Содержание дисциплины (модуля)</b>	Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента Тема 2. Организация как система Тема 3. Основные функции управления в менеджменте Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс Тема 6. Управление конфликтами в организации Тема 7. Управление организационной культурой
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>	Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часа.
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	контрольная работа, зачет

### 1. Цели и планируемые результаты изучения дисциплины (модуля)

Целью изучения дисциплины (модуля) является освоение компетенций (индикаторов достижения компетенций), предусмотренных рабочей программой.

В совокупности с другими дисциплинами ОПОП дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций:

Таблица 1

№ п/п	Код компетенции	Название
1	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
2	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Планируемые результаты освоения дисциплины в части каждой компетенции указаны в картах компетенций по ОПОП.

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

### 3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Таблица 2.1  
очная форма обучения

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	зач. ед.	час.	по семестрам
			4
<b>Общая трудоемкость</b> дисциплины по учебному плану	3	108	108
Контактная работа	-	36	36
Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	-	72	72
Занятия лекционного типа	-	12	12
Занятия семинарского типа	-	24	24
в том числе с практической подготовкой (при наличии)	-	12	12
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	-	-	<b>зачет</b>

Таблица 2.2  
очная форма обучения на базе СПО

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	зач. ед.	час.	по семестрам
			2
<b>Общая трудоемкость</b> дисциплины по учебному плану	3	108	108
Контактная работа	-	46	46
Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	-	62	62
Занятия лекционного типа	-	16	16
Занятия семинарского типа	-	30	30

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	зач.	ед.	час.	по
				семестрам
в том числе с практической подготовкой (при наличии)	-		14	2
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	-	-	-	<b>зачет</b>

Таблица 2.3  
очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	зач.	ед.	час.	по
				семестрам
				4
<b>Общая трудоемкость</b> дисциплины по учебному плану	3		108	108
Контактная работа	-		16	16
Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	-		92	92
Занятия лекционного типа	-		6	6
Занятия семинарского типа	-		10	10
в том числе с практической подготовкой (при наличии)	-		4	4
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	-	-	-	<b>контрольная работа, зачет</b>

#### 4. Содержание дисциплины (модуля)

##### 4.1. Текст рабочей программы по темам

###### Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента

Объективные условия и причины возникновения менеджмента. Категории «управление» и «менеджмент», их соотношение. Объект и предмет менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Принципы управления как нормы организационного поведения субъектов управленческой деятельности. Общие принципы управления: сущность и содержание. Частные принципы управления: сущность и содержание. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические. Функции менеджмента и их характеристика. Современные подходы к управлению: процессный подход, системный подход, ситуационный подход.

Становление и развитие менеджмента как науки. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента. Школа научного управления: представители, основные концепции школы. Школа административного менеджмента: представители, основные концепции. Значимость принципов А. Файоля для современного управления. Школа человеческих отношений: представители, основные концепции. Сущность «хоторнского эффекта». Школа поведенческих наук. Современные теории мотивации: содержательные теории; процессуальные теории. Содержательные теории мотивации: Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Цель и основное содержание процессуальных теорий мотивации. Теория ожидания. Теория справедливости. Модель Портера – Лоулера. Варианты индивидуальной и групповой мотивации. Количественная школа: представители, основные концепции.

Японский и американский менеджмент, их характеристика. Особенности европейского менеджмента.

## **Тема 2. Организация как система**

Понятие организации: система, структура, процесс. Концепция жизненного цикла организации и ее характеристика. Общие характеристики организации: цели и задачи; составные части (подразделения) и распределение функций между ними; используемые ресурсы; система управления; объем управленческой деятельности.

Сферы деятельности организаций. Классификация организаций. Организация как сложная система. Единство двух взаимосвязанных подсистем: управляющей подсистемы и подсистемы управления.

Внешняя и внутренняя среда организации. Понятия и состав внутренней среды организации: цели и задачи; структура; персонал; технологии. Структура управления организацией. Основные элементы: звенья (отделы); уровни (ступени) управления; связи (горизонтальные и вертикальные). Факторы внешней среды организации. Факторы прямого действия. Факторы косвенного действия. Методы исследования внутренней и внешней среды организации.

Эффективность управления: обратная связь - приспособление системы к меняющимся условиям.

## **Тема 3. Основные функции управления в менеджменте**

Понятие функций управления. Характеристика основных функций менеджмента:

- планирование: цель, задачи, принципы планирования. Виды планирования: продуктивно-тематическое, ресурсное, календарное, стратегическое, тактическое, оперативное.

- организация: основные аспекты организационного процесса; полномочия и делегирование полномочий. Аппарат управления. Принцип единоначалия и его значение в организации управления. Типы организационных структур. Бюрократические организационные структуры механистического типа: сущность, блок – схемы, положительные и отрицательные характеристики, области применения. Адаптивные (органические) оргструктуры: сущность, блок – схемы, положительные и отрицательные характеристики, области применения.

- мотивация: понятие; традиционные приемы и методы мотивации, процесс мотивации.

- контроль: понятие, виды контроля, характеристика этапов процесса контроля.

- координация: взаимоупорядочение, виды координации. Динамизм функций управления, их взаимосвязь.

## **Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений**

Современные подходы к принятию решений в организации. Классификация управленческих решений: запрограммированные и незапрограммированные; интуитивные; рациональные и др. Достоинства и недостатки различных видов управленческих решений.

Рациональное решение проблем. Понятие «управленческая проблема». Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Этапы принятия рационального решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения. Определение альтернатив. Оценка и выбор альтернативы.

Методы принятия решений и их характеристика: формализованные и неформализованные.

## **Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс**

Содержание информации и функции внутрифирменной системы информации. Технология информационной деятельности. Управленческая информация: сущность и классификация. Требования, предъявляемые к информации.

Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций. Коммуникации между организацией и ее средой. Коммуникации между уровнями управления и подразделениями (межуровневая). Неформальные коммуникации (слухи).

Барьеры коммуникаций: семантические барьеры; невербальные барьеры; барьеры, возникающие при плохом слушании; барьеры, возникающие при некачественной обратной связи. Способы преодоления коммуникативных барьеров.

Модели коммуникационного процесса: Шеннона-Уивера, Ласуэлла, Трама. Сетевой анализ коммуникаций.

### **Тема 6. Управление конфликтами в организации**

Понятие конфликта, его объект и предмет. Причины возникновения конфликтов в организации. Типологии конфликтов и их характеристика. Этапы развития процесса конфликта: предконфликтная ситуация, открытый конфликт, завершение конфликта, постконфликтный период.

Управление конфликтами: структурные методы разрешения конфликтов, межличностные стили разрешения конфликтов. Управление стрессами: факторы стресса на рабочем месте, последствия стрессов, управление индивидуальными стрессами.

Управление организационными изменениями. Преодоление сопротивления персонала организации организационным изменениям.

### **Тема 7. Управление организационной культурой**

Понятие и функции культуры организации. Смысл и ценности организационной культуры. Типологии организационной культуры: культура власти; ролевая культура; культура задачи; культура личности. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность организации. Управление организационной культурой. Национальные особенности в организационной культуре. Этика фирмы. Этические ценности по отношению к сотрудникам.



**4.2. Разделы и темы дисциплины, виды занятий (тематический план)  
Тематический план**

*Таблица 3.1  
очная форма обучения*

№	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Общая трудоёмкость дисциплины	в том числе					Наименование оценочного средства
				Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	Контактная работа	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Практическая подготовка	
				час.	час.	час.	час.	час.	
1	Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	УК-2, УК-3	16	10	6	2	2	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
2	Тема 2. Организация как система	УК-2	16	10	6	2	2	2	Кейс. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
3	Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	УК-2, УК-3	16	10	6	2	2	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
4	Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК-2, УК-3	18	12	6	2	2	2	Деловая игра. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
5	Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс	УК-2, УК-3	16	10	6	2	2	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
6	Тема 6. Управление	УК-2,	13	10	3	1	1	1	Вопросы для

№	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Общая трудоёмкость дисциплины	в том числе					Наименование оценочного средства
				Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	Контактная работа	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Практическая подготовка	
				час.	час.	час.	час.	час.	
	конфликтами организации	УК-3							семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
7	Тема 7. Управление организационной культурой	УК-2, УК-3	13	10	3	1	1	1	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
<b>ВСЕГО</b>			<b>108</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	

Таблица 3.2  
очная форма обучения на базе СПО

№	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Общая трудоёмкость дисциплины	в том числе					Наименование оценочного средства
				Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	Контактная работа	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Практическая подготовка	
				час.	час.	час.	час.	час.	
1	Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	УК-2, УК-3	18	8	10	4	4	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
2	Тема 2. Организация как система	УК-2	14	8	6	2	2	2	Кейс. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач.

№	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Общая трудоёмкость дисциплины	в том числе					Наименование оценочного средства
				Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	Контактная работа	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Практическая подготовка	
				час.	час.	час.	час.	час.	
									Реферат.
3	Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	УК-2, УК-3	14	8	6	2	2	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
4	Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК-2, УК-3	16	10	6	2	2	2	Деловая игра. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
5	Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс	УК-2, УК-3	14	8	6	2	2	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
6	Тема 6. Управление конфликтами в организации	УК-2, УК-3	16	10	6	2	2	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
7	Тема 7. Управление организационной культурой	УК-2, УК-3	16	10	6	2	2	2	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
<b>ВСЕГО</b>			<b>108</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	

Таблица 3.3  
очно-заочная форма обучения

№	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Общая трудоёмкость дисциплины	в том числе					Наименование оценочного средства
				Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	Контактная работа	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Практическая подготовка	
				час.	час.	час.	час.	час.	
1	Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	УК-2, УК-3	14,5	12	2,5	1	1	0,5	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
2	Тема 2. Организация как система	УК-2	14,5	12	2,5	1	1	0,5	Кейс. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
3	Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	УК-2, УК-3	14,5	12	2,5	1	1	0,5	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
4	Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК-2, УК-3	17	14	3	1	1	1	Деловая игра. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
5	Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента.	УК-2, УК-3	16,5	14	2,5	1	1	0,5	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых

№	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Общая трудоёмкость дисциплины	в том числе					Наименование оценочного средства
				Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	Контактная работа	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Практическая подготовка	
				час.	час.	час.	час.	час.	
	Коммуникации и коммуникационный процесс								х заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
6	Тема 6. Управление конфликтами в организации	УК-2, УК-3	15,5	14	1,5	0,5	0,5	0,5	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
7	Тема 7. Управление организационной культурой	УК-2, УК-3	15,5	14	1,5	0,5	0,5	0,5	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
<b>ВСЕГО</b>			<b>108</b>	<b>92</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	

#### 4.3. Самостоятельное изучение обучающимися разделов дисциплины

Таблица 4.1  
очная форма обучения

№ раздела (темы) дисциплины	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объективные условия и причины возникновения теории менеджмента.</li> <li>2. Общие принципы управления: сущность и содержание.</li> <li>3. Частные принципы управления: сущность и содержание.</li> <li>4. Становление и развитие менеджмента как науки.</li> <li>5. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента.</li> <li>6. Управленческие революции в истории менеджмента.</li> <li>7. Особенности европейского менеджмента.</li> <li>8. Теоретические разработки мотивации к труду.</li> <li>9. Сущность и критерии мотивации в практической деятельности современного менеджера.</li> </ol>	10
Тема 2. Организация как система	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные характеристики организации.</li> <li>2. Классификация организаций.</li> <li>3. Структура управления организацией. Основные элементы: звенья (отделы); уровни (ступени) управления; связи (горизонтальные и вертикальные).</li> <li>4. Понятие дерева целей предприятия. Особенности программного, целевого и ситуационного управления.</li> </ol>	10
Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды планирование (установление целей и путей их достижения)</li> <li>2. Динамизм функций управления, их взаимосвязь.</li> <li>3. Функция мотивация (понятие мотивации; традиционные приемы и методы мотивации)</li> <li>4. Бюрократические организационные структуры механистического типа: сущность, блок – схемы, положительные и отрицательные характеристики, области применения.</li> <li>5. Организационные структуры нового типа: сущность, блок – схемы, характеристики.</li> </ol>	10
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификация управленческих решений.</li> <li>2. Достоинства и недостатки различных видов управленческих решений.</li> <li>3. Понятие риска. Классификация рисков. Способы управления рисками.</li> <li>4. Информационные технологии и их роль в принятии решения.</li> </ol>	12
Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка и проведение деловых переговоров.</li> <li>2. Структура деловой беседы.</li> <li>3. Роль коммуникаций в менеджменте.</li> </ol>	10

<b>№ раздела (темы) дисциплины</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>	<b>Кол-во часов</b>
Тема 6. Управление конфликтами в организации	1. Управление конфликтной ситуацией. 2. Способы поведения в конфликтах. 3. Методы разрешения конфликтов. 4. Последствия конфликтов в организации. 5. Управление стрессами в организации.	10
Тема 7. Управление организационной культурой	1. Культура как социокультурный процесс. 2. Понятие о субкультуре и мегакультуре. 3. Смысл и ценности организационной культуры. 4. Национальные особенности в организационной культуре. 5. Этика фирмы. 6. Этические ценности по отношению к сотрудникам.	10

*Таблица 4.2  
очная форма обучения на базе СПО*

<b>№ раздела (темы) дисциплины</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>	<b>Кол-во часов</b>
Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	1. Объективные условия и причины возникновения теории менеджмента. 2. Общие принципы управления: сущность и содержание. 3. Частные принципы управления: сущность и содержание. 4. Становление и развитие менеджмента как науки. 5. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента. 6. Управленческие революции в истории менеджмента. 7. Особенности европейского менеджмента. 8. Теоретические разработки мотивации к труду. 9. Сущность и критерии мотивации в практической деятельности современного менеджера.	8
Тема 2. Организация как система	1. Основные характеристики организации. 2. Классификация организаций. 3. Структура управления организацией. Основные элементы: звенья (отделы); уровни (ступени) управления; связи (горизонтальные и вертикальные). 4. Понятие дерева целей предприятия. Особенности программного, целевого и ситуационного управления.	8

№ раздела (темы) дисциплины	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	1. Виды планирование (установление целей и путей их достижения) 2. Динамизм функций управления, их взаимосвязь. 3. Функция мотивация (понятие мотивации; традиционные приемы и методы мотивации) 4. Бюрократические организационные структуры механистического типа: сущность, блок – схемы, положительные и отрицательные характеристики, области применения. 5. Организационные структуры нового типа: сущность, блок – схемы, характеристики.	8
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	1. Классификация управленческих решений. 2. Достоинства и недостатки различных видов управленческих решений. 3. Понятие риска. Классификация рисков. Способы управления рисками. 4. Информационные технологии и их роль в принятии решения.	10
Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс	1. Подготовка и проведение деловых переговоров. 2. Структура деловой беседы. 3. Роль коммуникаций в менеджменте.	8
Тема 6. Управление конфликтами в организации	1. Управление конфликтной ситуацией. 2. Способы поведения в конфликтах. 3. Методы разрешения конфликтов. 4. Последствия конфликтов в организации. 5. Управление стрессами в организации.	10
Тема 7. Управление организационной культурой	1. Культура как социокультурный процесс. 2. Понятие о субкультуре и мегакультуре. 3. Смысл и ценности организационной культуры. 4. Национальные особенности в организационной культуре. 5. Этика фирмы. 6. Этические ценности по отношению к сотрудникам.	10



№ раздела (темы) дисциплины	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объективные условия и причины возникновения теории менеджмента.</li> <li>2. Общие принципы управления: сущность и содержание.</li> <li>3. Частные принципы управления: сущность и содержание.</li> <li>4. Становление и развитие менеджмента как науки.</li> <li>5. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента.</li> <li>6. Управленческие революции в истории менеджмента.</li> <li>7. Особенности европейского менеджмента.</li> <li>8. Теоретические разработки мотивации к труду.</li> <li>9. Сущность и критерии мотивации в практической деятельности современного менеджера.</li> </ol>	12
Тема 2. Организация как система	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные характеристики организации.</li> <li>2. Классификация организаций.</li> <li>3. Структура управления организацией. Основные элементы: звенья (отделы); уровни (ступени) управления; связи (горизонтальные и вертикальные).</li> <li>4. Понятие дерева целей предприятия. Особенности программного, целевого и ситуационного управления.</li> </ol>	12
Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды планирование (установление целей и путей их достижения)</li> <li>2. Динамизм функций управления, их взаимосвязь.</li> <li>3. Функция мотивация (понятие мотивации; традиционные приемы и методы мотивации)</li> <li>4. Бюрократические организационные структуры механистического типа: сущность, блок – схемы, положительные и отрицательные характеристики, области применения.</li> <li>5. Организационные структуры нового типа: сущность, блок – схемы, характеристики.</li> </ol>	12
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификация управленческих решений.</li> <li>2. Достоинства и недостатки различных видов управленческих решений.</li> <li>3. Понятие риска. Классификация рисков. Способы управления рисками.</li> <li>4. Информационные технологии и их роль в принятии решения.</li> </ol>	14
Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка и проведение деловых переговоров.</li> <li>2. Структура деловой беседы.</li> <li>3. Роль коммуникаций в менеджменте.</li> </ol>	14

№ раздела (темы) дисциплины	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
процесс		
Тема 6. Управление конфликтами в организации	1. Управление конфликтной ситуацией. 2. Способы поведения в конфликтах. 3. Методы разрешения конфликтов. 4. Последствия конфликтов в организации. 5. Управление стрессами в организации.	14
Тема 7. Управление организационной культурой	1. Культура как социокультурный процесс. 2. Понятие о субкультуре и мегакультуре. 3. Смысл и ценности организационной культуры. 4. Национальные особенности в организационной культуре. 5. Этика фирмы. 6. Этические ценности по отношению к сотрудникам.	14

#### 4.4. Темы курсового проекта (курсовой работы)

Не предусмотрены.

#### 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

##### 5.1. Учебно-методические рекомендации по изучению дисциплины (модуля)

Тематика дисциплины «Менеджмент» способствует формированию целостной системы знаний об управленческих отношениях и умения на научной основе ориентироваться в вопросах управления социально-экономическими системами, выбирать оптимальные решения, осуществлять социальное взаимодействие в коллективе.

Обучающийся должен фиксировать основные положения лекции в письменном виде, особое внимание следует обратить на определения, которые в обязательном порядке необходимо отражать в конспекте.

Семинарские занятия по дисциплине «Менеджмент» нацелены на формирование системы углублённых современных аналитических и практических знаний и навыков в области менеджмента.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и семинаров, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся могут пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную учебную программу), методическими указаниями Университета по выполнению курсовых, контрольных работ и контрольных положением Университета по проведению экзаменов и зачетов, а также учебно-методическими материалами и рекомендациями по смежным дисциплинам.

##### 5.2. Перечень нормативных правовых актов, актов высших судебных органов,

## материалов судебной практики<sup>1</sup>

### 5.2.1. Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993;
2. Федеральный закон РФ 24 июля 1998 года № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»;
3. Федеральный закон РФ от 16 июля 1999 года № 165-ФЗ «Об основах обязательного социального страхования»;
4. Федеральный закон РФ от 15 декабря 2001 года № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации»;
5. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»;
6. Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе»;
7. Закон РФ от 21 марта 1991 года № 943-1 «О налоговых органах Российской Федерации»;
8. Постановление ВС РФ от 27.12.1991 № 2122-1 «Вопросы Пенсионного Фонда Российской Федерации (России)» (вместе с «Положением о Пенсионном Фонде Российской Федерации (России)»).

### 5.3. Информационное обеспечение изучения дисциплины (модуля)

Информационные, в том числе электронные ресурсы Университета, а также иные электронные ресурсы, необходимые для изучения дисциплины (модуля):  
(перечень ежегодно обновляется)

№ п./п.	Наименование	Адрес в сети Интернет
1	ZNANIUM.COM	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a> Основная коллекция Коллекция издательства Статут Znanium.com. Discovery для аспирантов
2	ЭБС ЮРАЙТ	<a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a> коллекция РГУП
3	ЭБС «BOOK.ru»	<a href="http://www.book.ru">www.book.ru</a> коллекция издательства Проспект Юридическая литература ; коллекции издательства Кнорус Право, Экономика и Менеджмент
4	EastViewInformationServices	<a href="http://www.ebiblioteka.ru">www.ebiblioteka.ru</a> Универсальная база данных периодики (электронные журналы)
5	НЦР РУКОНТ	<a href="http://rucont.ru/">http://rucont.ru/</a> Раздел Ваша коллекция - РГУП-периодика (электронные журналы)
6	<b>OxfordBibliographies</b>	<a href="http://www.oxfordbibliographies.com">www.oxfordbibliographies.com</a>  <b>модуль Management</b> –аспирантура Экономика и <b>модуль InternationalLaw</b> - аспирантура Юриспруденция

<sup>1</sup> Раздел «Перечень нормативных правовых актов, актов высших судебных органов, материалов судебной практики» включается в УМР, если это требуется для изучения дисциплины (модуля).

	<b>Интернет ресурсы</b>	
7	Информационно-образовательный портал РГУП	<a href="http://www.op.raj.ru">www.op.raj.ru</a> электронные версии учебных, научных и научно-практических изданий РГУП
8	Система электронного обучения «Фемида»	<a href="http://www.femida.raj.ru">www.femida.raj.ru</a> Учебно-методические комплексы, Рабочие программы по направлению подготовки
9	Правовые системы	Гарант, Консультант, Кодекс
10	Официальный сайт Университета	<a href="http://www.rgup.ru">www.rgup.ru</a>

### **б) программное обеспечение**

1. Системные программные средства: Microsoft Windows
2. Прикладные программные средства: Microsoft Office

### **в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

#### *информационно-справочные системы:*

1. Система электронного обучения «Фемида» – Режим доступа: <http://www.femida.raj.ru>
2. Справочно-правовая система Консультант– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Справочно-правовая система Гарант – Режим доступа: <http://www.garant.ru>
4. Справочно-правовая система Кодекс – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru>
5. Правовой консультант юриста, финансиста, бухгалтера, налогового, директора – Режим доступа: <http://pravcons.ru>
6. Система «Финансовый директор»- <http://www.1fd.ru>  
*перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (в т.ч. профессиональные базы данных), необходимых для проведения научных исследований*
1. <http://www.kremlin.ru/mainpage.shtml> - Администрация Президента РФ
2. WWW.GOVERNMENT.RU - официальный сайт Правительства Российской Федерации.
3. <http://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт министерства экономического развития
4. [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru) - официальный сайт Федеральной налоговой службы.
5. [openbudget.karelia.ru](http://openbudget.karelia.ru) - Открытый бюджет. Регионы России.
6. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) - официальный сайт Всемирного банка.
7. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Росстат.
8. [www.hse.ru/rlms](http://www.hse.ru/rlms) - Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения (RLMS)
9. [www.wto.org](http://www.wto.org) - Всемирная торговая организация.
10. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) – Росбизнесконсалтинг
11. [www.mimfin.gov.ru](http://www.mimfin.gov.ru) - Министерство Финансов РФ.
12. [www.skrin.ru](http://www.skrin.ru) - СКРИН (система комплексного раскрытия информации о предприятиях).
13. [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru) - Интерфакс
14. [www.oecd.org](http://www.oecd.org) - Организация экономического сотрудничества и развития. 28. [www.nber.org](http://www.nber.org) - Национальное бюро экономических исследований США.
15. [www.ilo.org](http://www.ilo.org) - Международная организации труда.
16. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) – Базаданных Science Direct.
17. <http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека e-library.ru
18. [www.ebscohost.com/academic/econlit](http://www.ebscohost.com/academic/econlit) - База данных EconLit.
19. <http://www.fas.gov.ru>- Федеральная антимонопольная служба
20. <http://www.tendery.ru> - Информационный портал объединений участников закупочной деятельности

21. <http://www.sberbank-ast.ru> - Электронная торговая площадка
22. <http://www.etp-micex.ru> - Электронная торговая площадка
23. <http://www.rts-tender.ru> - Электронная торговая площадка
24. [www.gossluzhba.gov.ru](http://www.gossluzhba.gov.ru) - Федеральный портал управленческих кадров
25. <http://www.duma.gov.ru/> - Государственная Дума Федерального Собрания РФ
26. [http://www.parliament.ru/wps/wcm/connect/parliament/ru/monitoring\\_centre/.html](http://www.parliament.ru/wps/wcm/connect/parliament/ru/monitoring_centre/.html) - Центр мониторинга права при Совете Федерации
27. <http://www.csr.ru/> - Центр стратегических разработок
28. <http://www.ach.gov.ru/> - Счетная палата РФ
29. <http://www.ach-fci.ru/> - Счетные палаты России
30. <http://www.economy.gov.ru/ria/> - Департамент ОРВ Минэкономразвития РФ

**Основная и дополнительная литература** указана в Карте обеспеченности литературой.

## **6. Материально-техническое обеспечение**

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются специальные помещения. Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин. Демонстрационное оборудование представлено в виде мультимедийных средств. Учебно-наглядные пособия представлены в виде экранно-звуковых средств, печатных пособий, слайд-презентаций, видеофильмов, макетов и т.д., которые применяются по необходимости в соответствии с темами (разделами) дисциплины.

Для самостоятельной работы обучающихся помещения оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Предусмотрены помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень специальных помещений ежегодно обновляется и отражается в справке о материально-техническом обеспечении основной образовательной программы.

Состав необходимого комплекта лицензионного программного обеспечения ежегодно обновляется, утверждается и отражается в справке о материально-техническом обеспечении основной образовательной программы.

профиль «Государственно-правовой»

№	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений
---	-------------------------	------------------------------------

<b>п\п</b>	<b>(модуля) в соответствии с учебным планом</b>	<b>и помещений для самостоятельной работы</b>
<b>1.</b>	Менеджмент	Аудитория № 2 - учебная аудитория для лекционных занятий (либо аналог) Аудитория № 307 - учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог)

## профиль «Гражданско-правовой»

<b>№ п\п</b>	<b>Наименование дисциплины (модуля) в соответствии с учебным планом</b>	<b>Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b>
<b>1.</b>	Менеджмент	Аудитория № 1 - учебная аудитория для лекционных занятий (либо аналог) Аудитория № 307 - учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог) Аудитория № 314 - учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог) Аудитория № 501 - учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог) Аудитория № 507 - учебно-научная лаборатория «Управления недвижимостью», «Девелопмент недвижимости» учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог)

## профиль «Международно-правовой»

<b>№</b>	<b>Наименование дисциплины (модуля) в соответствии с учебным</b>	<b>Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной</b>
----------	--	---

<b>п\п</b>	<b>планом</b>	<b>работы</b>
<b>1.</b>	Менеджмент	Аудитория № 2 - учебная аудитория для лекционных занятий (либо аналог)
		Аудитория № 301 - учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог)

профиль «Уголовно-правовой»

<b>№ п\п</b>	<b>Наименование дисциплины (модуля) в соответствии с учебным планом</b>	<b>Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b>
<b>1.</b>	Менеджмент	Аудитория № 1 - учебная аудитория для лекционных занятий (либо аналог)
		Аудитория № 514 – учебно-научная лаборатория «Экономического анализа», учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог)
		Аудитория № 517 – учебно-научная лаборатория «Проектного управления», учебная аудитория для лекционных занятий, семинарских (практических) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог)

## 7. Карта обеспеченности литературой

**Кафедра** гуманитарных и социально-экономических дисциплин

**Направление подготовки** 40.03.01 Юриспруденция

**Профиль подготовки** «Гражданско-правовой», «Уголовно-правовой», «Государственно-правовой», «Международно-правовой»

**Дисциплина** «Менеджмент»

**Курс** 2

Наименование, Автор или редактор, Издательство, Год издания, кол-во страниц	Вид издания	
	ЭБС (указать ссылку)	Кол-во печатных изд. в библиотеке вуза
1	2	3
<b>Основная литература</b>		
Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/472488">https://urait.ru/bcode/472488</a> (дата обращения: 27.06.2021).	<a href="https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-2-ch-chast-1-472488">https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-2-ch-chast-1-472488</a>	
Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04627-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/472489">https://urait.ru/bcode/472489</a> (дата обращения: 27.06.2021).	<a href="https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-2-ch-chast-2-472489">https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-2-ch-chast-2-472489</a>	
<b>Дополнительная литература</b>		
Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/469509">https://urait.ru/bcode/469509</a> (дата обращения: 27.06.2021).	<a href="https://urait.ru/viewer/menedzhment-praktikum-469509">https://urait.ru/viewer/menedzhment-praktikum-469509</a>	
Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/468731">https://urait.ru/bcode/468731</a> (дата обращения: 27.06.2021).	<a href="https://urait.ru/viewer/27.06.2021/menedzhment-468731">https://urait.ru/viewer/27.06.2021/menedzhment-468731</a>	
<b>Дополнительная литература для углубленного изучения</b>		



<p>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 // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/469886">https://urait.ru/bcode/469886</a> (дата обращения: 27.06.2021).</p>	<p><a href="https://urait.ru/viewer/management-v-2-ch-chast-1-469886">https://urait.ru/viewer/management-v-2-ch-chast-1-469886</a></p>	
<p>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 // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/471204">https://urait.ru/bcode/471204</a> (дата обращения: 27.06.2021).</p>	<p><a href="https://urait.ru/viewer/management-v-2-ch-chast-2-471204">https://urait.ru/viewer/management-v-2-ch-chast-2-471204</a></p>	

Зав. библиотекой

Зав. кафедрой

## 8. Фонд оценочных средств

## 8.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)

*очная форма обучения*

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины	Код формируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
2.	Тема 2. Организация как система	УК-2	Кейс. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
3.	Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
4.	Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК-2, УК-3	Деловая игра. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
5.	Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
6.	Тема 6. Управление конфликтами в организации	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
7.	Тема 7. Управление организационной культурой	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.

*очная форма обучения на базе СПО*

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины	Код формируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
2.	Тема 2. Организация как система	УК-2	Кейс. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
3.	Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат. Контрольная работа.
4.	Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК-2, УК-3	Деловая игра. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
5.	Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.

	коммуникационный процесс		
6.	Тема 6. Управление конфликтами в организации	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
7.	Тема 7. Управление организационной культурой	УК-2, УК-3	Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.

*очно-заочная форма обучения*

<b>№ п/п</b>	<b>Разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Код формируемой компетенции (или ее части)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Тема 1. Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента	УК-2, УК-3	Контрольная работа. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
2.	Тема 2. Организация как система	УК-2	Кейс. Контрольная работа. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
3.	Тема 3. Основные функции управления в менеджменте	УК-2, УК-3	Контрольная работа. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
4.	Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК-2, УК-3	Деловая игра. Контрольная работа. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
5.	Тема 5. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс	УК-2, УК-3	Контрольная работа. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
6.	Тема 6. Управление конфликтами в организации	УК-2, УК-3	Контрольная работа. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.
7.	Тема 7. Управление организационной культурой	УК-2, УК-3	Контрольная работа. Вопросы для семинара. Решение разноуровневых заданий/задач. Реферат.

## 8.2. Оценочные средства

### Деловая игра

#### 1. Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством:

- способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде - УК-3

#### Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений Деловая игра «Я - руководитель»

##### 1. ЦЕЛИ ИГРЫ:

- сформировать умение организовать работу коллектива исполнителей и владение организационными навыками;
- сформировать умение оценивать последствия управленческих решений и владение технологией принятия решений;
- сформировать умение распределять командные роли и навыки координации деятельности исполнителей.

##### 2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ

Участники игры делятся на шесть групп. В каждой из пяти групп выбирается один человек – генеральный менеджер. Остальные члены группы – менеджеры низших уровней (подчиненные). При этом менеджер и его подчиненные являются оппонентами в конкретной ситуации.

Каждой группе предлагаются различные небольшие ситуации, а генеральным менеджерам – определенный тип (диктатор, манипулятор, организатор, пессимист или демократ), роль которого им необходимо сыграть. Подчиненные помогают менеджеру.

Шестая группа – эксперты. Их задача – определить тип менеджера каждой группы. Им выдается материал с описанием всех пяти типов менеджеров и экспертные листы (табл. 1), где **эксперты оценивают по пятибалльной системе менеджера каждой группы**, его деловые качества: понимание стиля, отношение к делу, людям, авторитет, артистизм, эффективность стиля (см. «Раздаточный материал»).

Каждая группа разыгрывает свою ситуацию перед экспертами. При этом менеджер должен использовать жесты, выражения, характерные для своего типа. Менеджер и участники группы должны убедить друг друга в своей правоте, используя обоснованные доводы и аргументы. После выступления всех групп эксперты совещаются и высказывают свое мнение, а также делятся впечатлениями о том, насколько каждый менеджер сумел раскрыть свой тип, а также в какой группе менеджерам и игрокам удалось переубедить друг друга в правильности их решения.

##### *Состав игровых групп:*

- пять групп менеджеров (в каждой есть генеральный менеджер);
- группа экспертов.

##### *Регламент игры:*

- разделение на шесть групп, распределение ролей – 10–15 мин;
- обыгрывание разных ситуаций с определенными ролями; эксперты анализируют исполнение – 35–40 мин;
- подведение итогов – 10–15 мин;
- итого – 1 ч.

##### 3. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ИГРОКАМ

В ходе игры участникам необходимо тщательно исполнять роль, внимательно относиться к подбору аргументов при высказывании своего мнения. Эксперты должны учитывать умение четко излагать мысли, следить за использованием разных жестов, слов, характерных для своего типа.

##### 4. ВЕДУЩИЕ ИГРЫ

Ведущий раздает материал, контролирует ход игры, исполнение разными игроками роли менеджера определенного типа, характеристики стиля руководства, подводит итоги.

## **5. РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ**

### **Роль: менеджер группы № 1**

В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Генеральный менеджер предлагает на эту должность свою племянницу (внешний найм), доказывая свою точку зрения. При внешнем найме положительные факторы – новые идеи, решения, приемы работы. При внутреннем найме отрицательный момент – риск накопления сложных личных взаимоотношений между работником, выбранным на новую должность, и его бывшими коллегами. Кроме того, проявление протекционизма – застой в проявлении новых идей и решений.

### **Роль: член группы № 1 ( кол-во экз.)**

В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Группа ратует за кандидатуру давно работающего сотрудника (внутренний найм) и приводит следующие доводы.

При внутреннем найме:

- фирма лучше знает достоинства и недостатки своего работника;
- продвижение по службе – фактор мотивации к труду.

При внешнем найме:

- неизвестны деловые и личные качества нового работника;
- необходимо приспособливаться к новому месту и коллективу;
- есть риск ухудшения морального климата в коллективе.

### **Роль: менеджер группы № 2**

Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы. Менеджер предпочитает стратегию удержания, цель которой – сохранить имеющегося потребителя, существенно не увеличивая объемы продаж. Конкуренция заставляет снижать цену изделий – значит, необходимо сохранить достаточно высокий уровень качества. Все это требует снижения производственных издержек, в том числе за счет затрат на качество.

### **Роль: член группы № 2 ( кол-во экз.)**

Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы.

Группа придерживается стратегии лидерства, которая обеспечивает постоянное повышение уровня качества продукции при расширении ассортимента и обновлении продукции. Это делается с целью увеличения объема продаж и прибыли за счет новых рынков сбыта. Такая стратегия требует значительных инвестиций в НИОКР, рекламу, маркетинговые исследования и, естественно, сопровождается повышением цены изделия.

### **Роль: менеджер группы № 3**

Мария Иванова недавно поступила на работу в издательство «Луч» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.

Менеджер доказывает, что правильнее в данной ситуации уволить Иванову. Его доводы:

- 1) нельзя доверять работнику, действия которого могут испортить репутацию фирмы и снизить ее конкурентоспособность;
- 2) нет гарантии, что по вине Ивановой конкуренты не узнают еще о каком-нибудь важном проекте издательства «Луч».

### **Роль: член группы № 3 ( кол-во экз.)**

Мария Иванова недавно поступила на работу в издательство «Луч» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.

Группа выступает за то, чтобы не увольнять Иванову, а дать ей шанс, и выдвигает следующие аргументы:

- 1) у нее недостаточно опыта;
- 2) за то время, что Иванова работала в издательстве, она зарекомендовала себя как ответственный и понимающий проблемы предприятия работник.

**Роль: менеджер группы № 4**

У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня стоит вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.

Менеджер выступает за большой ежемесячный журнал, приводя следующие доводы:

- сейчас много таких журналов, они пользуются популярностью;
- в нем можно поместить больше рекламы;
- маленький еженедельный журнал не выдержит конкуренции;
- большой журнал принесет больше прибыли.

**Роль: член группы № 4 (кол-во экз.)**

У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня стоит вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.

Группа голосует за то, чтобы издавать небольшой еженедельник, аргументируя это тем, что:

- маленький журнал быстрее окупится;
- на него первоначально надо меньше средств;
- он рассчитан на среднего потребителя.

**Роль: менеджер группы № 5**

Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать продукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель, но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции производятся за счет предприятия-изготовителя).

Менеджер согласен на условия покупателя, так как:

- на поиск нового клиента уйдет время;
- возможно, новый покупатель вообще не появится;
- неустойчив спрос на эту продукцию;
- поиск нового клиента потребует дополнительных издержек.

**Роль: член группы № 5 (кол-во экз.)**

Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать продукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель, но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции производятся за счет предприятия-изготовителя).

Группа считает, что необходимо найти другого покупателя:

- у предприятия хороший отдел маркетинга;
- покупателя будет найти легко, так как сейчас замечены тенденции роста спроса на эту продукцию;
- все издержки на поиск клиента окупятся за счет прибыли и более выгодных условий контракта.

Таблица 1 – Лист оценки (в необходимом количестве для каждого эксперта)

№ п/п	Качества менеджера	Номер группы				
		1	2	3	4	5
1	Тип менеджера (указать словами)					
2	Понимание стиля руководства					
3	Отношение менеджера к делу					
4	Отношение менеджера к людям					
5	Авторитет					
6	Артистизм					
7	Эффективность стиля руководства					

### 6. Критерии оценивания:

Результаты обучения	Баллы
Деловая игра	0-4
<b>Продвинутый уровень.</b> Задания выполнены полностью, последовательно, четко и логично выстроен материал, продемонстрировано достаточно полное освоение теоретических и практических материалов, все предусмотренные цели и задачи выполнены, использованы рекомендованные источники литературы, сформулировал выводы и предложения по работе, студент исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом на основные и дополнительные вопросы. Знания, умения и навыки сформированы полностью.	3,1-4
<b>Базовый уровень.</b> Задания выполнены в большей степени, последовательно, четко и логично выстроен материал, продемонстрировано недостаточно полное освоение теоретических и практических материалов, все предусмотренные цели и задачи выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками, использованы рекомендованные источники литературы, сформулировал выводы и предложения по работе, студент исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, имеет некоторые затруднения с ответами на основные и дополнительные вопросы. Сформированные знания, умения и навыки имеют незначительные пробелы.	2,1-3
<b>Пороговый уровень.</b> Задания выполнены частично, последовательно, четко и логично выстроен материал, продемонстрировано недостаточно полное освоение теоретических и практических материалов, предусмотренные цели и задачи выполнены не полностью, некоторые виды заданий содержат ошибки, использованы рекомендованные источники литературы, сформулировал выводы и предложения по работе, обучающийся владеет понятийным аппаратом, освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, испытывает затруднения при	1,1-2

ответах на вопросы, нарушает последовательность в изложении материала. Знания, умения и навыки сформированы не полностью.	
<b>Не зачтено</b> , задание выполнено частично, отсутствуют логика изложения материала и выводы автора, обучающийся не знает большинства разделов работы, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями или не может ответить на задаваемые вопросы. Знания, умения и навыки отсутствуют либо имеют фрагментарный характер.	0-1

### Кейс - измерители

#### 1. Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством:

- способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений - УК-2

#### Тема 2. Организация как система

№ п/п	Задание	Код компетенции (части) компетенции
1.	<p><b>КЕЙС- 1.</b></p> <p>Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.</p> <p>В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки.</p> <p>Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы.</p> <p>НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.</p> <p>В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности</p>	УК-2



	<p>подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.</p> <p>Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.</p> <p>Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.</p> <p><b>ЗАДАНИЕ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте ситуацию.</li> <li>2. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?</li> <li>3. Как изменились цели в ходе преобразований?</li> <li>4. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?</li> <li>5. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?</li> </ol>	
2.	<p><b>КЕЙС- 2.</b></p> <p>Компания «Май» - один из крупнейших мировых производителей чая и кофе. Торговые марки: «Curtis», «Майский», «Лисма».</p> <p>Компания «Май» - единственная российская компания, располагающая собственными представительствами в странах-экспортерах чая. Система менеджмента качества бизнес-процессов сертифицирована ведущей немецкой аудиторской компанией TUV на соответствие международному стандарту ISO 9001:2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1991 - новая компания «Май» начинает поставки в Россию цейлонского и индийского чая</li> <li>• 1993 - зарегистрирована торговая марка «Майский чай»;</li> <li>• 1995 - «Майский чай» самая популярная марка чая в России; освоение зарубежного чайного рынка.</li> <li>• 1997 - «Май» - поставщик бразильского и индийского кофе; выпущен первый в стране кофе в пакетиках по технологии «три в одном». Увеличение тамож. пошлин на фасов. чай- с 10% до 20%.</li> <li>• 1998 - открывает первую в истории новой России собственную чаеразвесочную фабрику в подмосковном городе Фрязино; выпуск ледяного чая с фруктовыми вкусами; новая торговая марка «Лисма» - для покупателя со скромным</li> </ul>	УК-2

	<p>доходом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000 пересматривает принципы коммуникационной политики: переход на брендовую рекламу, ориентированных на различные аудитории: «Корона Российской Империи», «Золотые Лепестки», «Черный Бриллиант» (кенийский чай), «Лисма» :</li> <li>• 2003 Компания перепозиционирует ведущие бренды. Начинается широкомасштабная рекламная кампания; эксклюзивный дистрибутор премиального английского бренда Curtis &amp; Patridge в России и СНГ.</li> <li>• 2007 Компания «Май» удостоена премии «Компания года 2007» в номинации «Пищевая промышленность»;</li> <li>• 2008 - на «Продэкспо» впервые представлена новая линия «Майский из натуральных фруктов и трав»; 15 продуктов Компании удостоены медалей конкурса «Лучший продукт».</li> </ul> <p><b>ЗАДАНИЕ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте ситуацию.</li> <li>2. Охарактеризуйте коммуникации между организацией и ее средой на различных этапах жизненного цикла, которые прошла компания «Май».</li> <li>3. Какую роль играет информация о внешней среде для развития данной компании?</li> <li>4. Сформулируйте Ваши предложения и рекомендации по улучшению деятельности организации.</li> </ol>	
--	---	--

## 2. Критерии оценивания:

Результаты обучения	Баллы
Кейс-измерители	0-4
<p><b>Продвинутый уровень.</b> Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса. Знания, умения и навыки сформированы полностью.</p>	3,1-4
<p><b>Базовый уровень.</b> Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией. Сформированные знания, умения и навыки имеют незначительные пробелы.</p>	2,1-3
<p><b>Пороговый уровень.</b> Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии. Знания, умения и навыки сформированы не полностью.</p>	1,1-2

<p>Кейс решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию. Знания, умения и навыки отсутствуют либо имеют фрагментарный характер.</p>	0-1
---	-----

### 3. Методические рекомендации по подготовке к проведению кейсов

Цель кейсов – применить полученные теоретические знания к конкретной практической ситуации, выбрать наилучшие методы анализа и воздействия на проблему. Вследствие этого для работы с кейсом необходимо предварительно усвоить соответствующий теоретический материал.

Выполнять кейс-задание следует пошагово:

1. Внимательно прочитайте текст, при этом особое внимание уделите пониманию сути описанных событий.

2. Далее проанализируйте информацию, избавляясь при этом от не нужной и выделяя наиболее важную. Вы можете:

- разложить сложную ситуацию на части, создав упрощенный вариант;
- рассмотреть ситуацию с различных точек зрения;
- ответить для себя на конкретные вопросы: «что эта информация подразумевает?»; «что главное для этой фирмы?»;

Анализ должен закончиться кратким изложением ваших заключений (ответов), на основании которых предстоит принять решение.

3. Разработайте план решения проблемы. План есть ограниченная во времени последовательность условных шагов с четким адресом исполнителя: кто что делает?, как?, когда?, зачем?, в какой последовательности? Таким образом, цель плана – разработать меры для разрешения ситуации и для устранения негативных последствий.

4. Подготовьте письменный ответ. При подготовке письменного ответа, который будет обсуждаться в аудитории, и сдаваться преподавателю, необходимо еще раз проанализировать всю ситуацию с различных точек зрения, расставить акценты, отредактировать, избавиться от лишних теоретических рассуждений.

Особенно уделите внимание последовательности шагов по приоритетности воплощения в жизнь Вашего решения. Ответ должен быть четким, логичным в изложении и аккуратным в оформлении.

5. Обсуждение в микрогруппе. После индивидуальной подготовки письменного ответа, проводится их «неформальное» обсуждение в микрогруппах (4–5 человек). В предварительной дискуссии в течение 30–40 мин. составляются различные варианты решения кейс-ситуации, учитываются разные мнения, на основании которых принимается совместное решение микрогруппы.

6. Обобщение итогов в аудитории. Завершающий этап – это обсуждение под руководством преподавателя предложенных микрогруппами вариантов решения кейса общей аудиторией.

Важную роль в дискуссии играет манера преподнесения результатов анализа, аргументированность предлагаемого решения, умение убеждать, слушать партнеров, публично выступать.

#### **Вопросы для семинаров (практических занятий)**

Вопросы для семинаров предназначены для устного опроса обучающихся. Устный опрос проводится преподавателем по вопросам соответствующей темы дисциплины.

Обучающийся обязан подготовиться к устному опросу, руководствуясь Учебно-методическими рекомендациями по изучению дисциплины.

С учетом того, что в рамках текущего контроля проверяется подготовленность обучающихся по всем вопросам, преподаватель - исходя из количества обучающихся, присутствующих на семинаре (практическом занятии), а также объема отдельных вопросов темы - формулирует на семинаре (практическом занятии) вопрос для каждого обучающегося, который может объединять несколько вопросов темы. Сформулированный вопрос адресуется обучающемуся в устной форме.

Обучающийся устно отвечает на заданный вопрос. Ответ дается без подготовки; в ходе ответа обучающийся не вправе использовать учебные и учебно-методические материалы, за исключением настоящей рабочей программы. После ответа обучающегося преподаватель может задать уточняющие вопросы, если ответ на вопрос был неполным либо содержал ошибки.

Ответ на сформулированный вопрос оценивается в соответствии с критериями, установленными в настоящей рабочей программе.

### 1. Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством:

- способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений - УК-2

- способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде - УК-3

#### Тема 1. семинар Методологические основы менеджмента. Эволюция менеджмента

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1	Объективные условия и причины возникновения теории менеджмента..	УК-3
2	Категории «управление» и «менеджмент», их соотношение. Предмет теории менеджмента.	УК-3
3	Общие принципы управления: сущность и содержание. Частные принципы управления: сущность и содержание.	УК-2, УК-3
4	Сущность и основные черты современных подходов к анализу управленческой деятельности.	УК-2, УК-3
5	Становление и развитие менеджмента как науки.	УК-3
6	Эволюция научной мысли в сфере менеджмента	УК-3
7	Управленческие революции в истории менеджмента	УК-3
8	Особенности европейского менеджмента.	УК-2, УК-3

#### Тема 2. семинар Организация как система

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1	Понятие организации: система, структура, процесс.	УК-2
2	Основные характеристики организации.	УК-2
3	Концепция жизненного цикла организации.	УК-2
4	Сферы деятельности организаций. Классификация организаций.	УК-2
5	Организация проектного управления на предприятии	УК-2

6	Структура управления организацией. Основные элементы: звенья (отделы); уровни (ступени) управления; связи (горизонтальные и вертикальные).	УК-2
7	Понятие дерева целей предприятия. Особенности программного, целевого и ситуационного управления.	УК-2
8	Эффективность управления: обратная связь - приспособление системы к меняющимся условиям	УК-2

### Тема 3. семинар Основные функции управления в менеджменте

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1	Понятие функций управления. Общая характеристика основных функций менеджмента	УК-3
2	Распределение полномочий. Аппарат управления.	УК-2, УК-3
3	Департаментизация (проектирование) организационной структуры: цель и основные принципы.	УК-2, УК-3
4	Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера и ее характеристика	УК-3
5	Бюрократические организационные структуры механистического типа: сущность, блок – схемы, положительные и отрицательные характеристики, области применения	УК-2, УК-3
6	Адаптивные (органические) оргструктуры: сущность, блок – схемы, положительные и отрицательные характеристики, области применения.	УК-2, УК-3

### Тема 4. семинар Процесс принятия и реализации управленческих решений

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1	Современные подходы к организации работы в организации.	УК-2, УК-3
2	Классификация управленческих решений: запрограммированные и незапрограммированные; интуитивные; рациональные. Достоинства и недостатки различных видов управленческих решений.	УК-3
3	Рациональное решение проблем. Понятие «управленческая проблема».	УК-2, УК-3
4	Этапы принятия рационального решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения.	УК-2, УК-3
5	Понятие риска. Классификация рисков. Способы управления рисками.	УК-2, УК-3
6	Информационные технологии и их роль в принятии решения	УК-2

### Тема 5. семинар Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации и коммуникационный процесс

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1	Управленческая информация: сущность и классификация.	УК-2, УК-3

	Виды коммуникаций.	
2	Подготовка и проведение деловых переговоров.	УК-3
3	Структура деловой беседы.	УК-3
4	Барьеры коммуникаций: семантические барьеры; невербальные барьеры; барьеры, возникающие при плохом слушании; барьеры, возникающие при некачественной обратной связи.	УК-2, УК-3

### Тема 6. семинар Управление конфликтами в организации

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1	Понятие и природа конфликта в организации.	УК-3
2	Причины возникновения конфликтов.	УК-2, УК-3
3	Последствия конфликтов в организации.	УК-2, УК-3
4	Управление стрессами в организации.	УК-2, УК-3

### Тема 7. семинар Управление организационной культурой

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1	Культура как социокультурный процесс. Понятие о субкультуре и мегакультуре.	УК-3
2	Смысл и ценности организационной культуры.	УК-3
3	Национальные особенности в организационной культуре.	УК-2, УК-3
4	Этика фирмы. Этические ценности по отношению к сотрудникам.	УК-2, УК-3

## 2. Критерии оценивания:

Результаты обучения	Баллы
Вопросы для семинарских занятий	0-4
<b>Продвинутый уровень.</b> Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, все предусмотренные программой обучения задания выполнены. Знания сформированы полностью.	3,1-4
<b>Базовый уровень.</b> Теоретическое содержание курса освоено полностью, некоторые навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, так как некоторые виды заданий выполнены с ошибками. Сформированные знания имеют незначительные пробелы.	2,1-3
<b>Пороговый уровень.</b> Теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой учебных заданий выполнены, некоторые из них содержат ошибки. Знания сформированы не полностью.	1,1-2
Теоретическое содержание курса не освоено, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий. Знания отсутствуют либо имеют фрагментарный характер.	0-1

### Комплект заданий для контрольной работы

**1. Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством:**

- способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений - УК-2

- способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде - УК-3

**Вариант 1**

№ п/п	Задание	Код компетенции (части) компетенции
1.	Проведите сравнительный анализ мотивации топ- менеджера корпорации и мотивации индивидуального предпринимателя. Результаты сравнения представьте в таблице. Дополните теоретические положения примерами из управленческой практики.	УК-3
2.	В результате внедрения на предприятии системы мотивации сотрудников в отчетном периоде объем производства продукции увеличился на 3% и составил 650 ед. продукции. Цена ед. продукции в отчетном периоде осталась неизменной 350 руб. Себестоимость ед. продукции по сравнению с предшествующим периодом также не изменилась и составила 180 руб. Определить темп роста производительности труда, как результат эффективности изменений, если численность ППП осталась неизменной 120 чел. Опишите основные направления роста производительности труда.	УК-2

**Вариант 2**

№ п/п	Задание	Код компетенции (части) компетенции
1.	Составьте классификацию коллективных методов принятия решений, проведите анализ их положительных и негативных сторон. Оформите результаты в табличном виде. Дополните теоретические положения примерами из управленческой практики.	УК-3
2.	В предшествующем периоде на предприятии было изготовлено 965 ед. продукции В результате внедрения на предприятии системы мотивации сотрудников в отчетном периоде объем производства был увеличен до 1250 ед. продукции. Цена ед. продукции в отчетном периоде увеличилась на 2% и составила 550 руб. Себестоимость ед. продукции по сравнению с предшествующим периодом не изменилась и составила 280 руб. Определить темп роста производительности труда, как результат эффективности изменений, если численность ППП осталась неизменной 150 чел. Опишите основные направления роста производительности труда.	УК-2

**Вариант 3**

№	Задание	Код
---	---------	-----

п/п		компетенции (части) компетенции
1.	Проведите сравнительный анализ мотивации сотрудника адвокатской конторы (адвоката) и мотивации судьи. Результаты сравнения представьте в таблице. Дополните теоретические положения примерами из практики.	УК-3
2.	В результате внедрения на предприятии системы мотивации сотрудников в отчетном периоде объем производства продукции увеличился на 2% и составил 750 ед. продукции. Цена ед. продукции в отчетном периоде осталась неизменной 350 руб. Себестоимость ед. продукции по сравнению с предшествующим периодом также не изменилась и составила 130 руб. Определить темп роста производительности труда, как результат эффективности изменений, если численность ППП осталась неизменной 150 чел. Опишите основные направления роста производительности труда.	УК-2

#### Вариант 4

№ п/п	Задание	Код компетенции (части) компетенции
1.	Опишите классификацию конфликтов и методы управления ими. Оформите результаты в табличном виде. Дополните теоретические положения примерами из управленческой практики.	УК-3
2.	В предшествующем периоде на предприятии было изготовлено 1003 ед. продукции. В результате внедрения на предприятии системы мотивации сотрудников в отчетном периоде объем производства был увеличен до 1250 ед. продукции. Цена ед. продукции в отчетном периоде увеличилась на 1,5% и составила 480 руб. Себестоимость ед. продукции по сравнению с предшествующим периодом не изменилась и составила 180 руб. Определить темп роста производительности труда, как результат эффективности изменений, если численность ППП осталась неизменной 110 чел. Опишите основные направления роста производительности труда.	УК-2

## 2. Критерии оценивания:

*очно-заочная форма обучения*

Результаты обучения	Баллы
Выполнение заданий для контрольной работы	0-20
<b>Продвинутый уровень.</b> Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены. Знания, умения и навыки сформированы полностью.	15,1-20
<b>Базовый уровень.</b> Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все	10,1-15



предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками. Сформированные знания, умения и навыки имеют незначительные пробелы.	
<b>Пороговый уровень.</b> Теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, некоторые из выполненных заданий, содержат ошибки. Знания, умения и навыки сформированы не полностью.	5,1-10
Теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий. Знания, умения и навыки отсутствуют либо имеют фрагментарный характер.	0-5

### 3. Методические рекомендации по подготовке и написанию контрольной работы

Подготовка письменных контрольной работы является одной из форм активизации и оптимизации учебного процесса, усиления его практической направленности.

Контрольная работа это средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу. Подготовка контрольной работы направлена на развитие и закрепление навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, решать задачи, формулировать выводы и практические рекомендации.

Контрольная работа должна отвечать квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

**1. Требования к оформлению.** Контрольная работа оформляется на компьютере. Размер полей: слева – 30 мм, справа – 20 мм, сверху – 20 мм, снизу – 15 мм. Размер шрифта – 14; тип шрифта Times New Roman. Межстрочный интервал – 1,5. Абзацный отступ - 1,25. Выравнивание основного текста - по ширине, заголовков - по центру.

Главный критерий качества работы – полнота, комплексность и правильность решения. Каждый раздел задания должен начинаться с соответствующего заголовка по оглавлению с нумерацией каждой страницы. Контрольная работа, не соответствующее указанным требованиям, возвращается на доработку.

#### 2. Требования к структуре контрольной работы

- ✓ Титульный лист.
- ✓ Оглавление (содержание работы).
- ✓ **Введение.** Здесь формируются цели и задачи работы, обосновываются актуальность и значимость темы исследования.
- ✓ **Основные разделы.** Контрольная работа содержит два раздела. Первый раздел - ответ на теоретический вопрос, второй раздел- решение задачи, с подробным алгоритмом решения. Выполняется контрольная работа в четком соответствии с выбранным вариантом. В конце каждого раздела делается краткий вывод.
- ✓ **Заключение.** В нем формулируются выводы, предложения или рекомендации.
- ✓ **Литература.** В алфавитном порядке перечисляются источники, нормативные акты, официальные статистические сборники и публикации, монографии,

статьи, периодические издания, отдельно указываются интернет ресурсы. При подготовке контрольной работы должно использоваться не менее 5-7 источников.

При составлении **списка использованных источников** необходимо соблюдать следующие правила оформления: каждый литературный источник, имеющий автора, указывается в следующей последовательности – фамилия и инициалы автора; название книги (статьи); номер тома (для многотомных изданий); город, наименование издательства, выпустившего книгу, или название газеты, журнала; год издания (для журнала – его номер, для газеты – дата выпуска); количество страниц в книге. Далее необходимо расположить все литературные источники в алфавитном порядке. **Например:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Собрании законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.

2. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ(ред. от 28.12.2017) // Собрание законодательства РФ, 03.08.1998, № 31, ст. 3823.

3. Астахова Н.И. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 375 с.

4. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 336 с.

5. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 313 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472489> (дата обращения: 27.06.2021).

6. Официальный сайт Федеральной налоговой службы России [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://www.nalog.ru>. (Дата обращения 00.00.0000)

**Оформление рисунков и таблиц.** В тексте могут быть приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. Нумерация таблиц и рисунков сквозная.

**Таблицы** должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование. В тексте работы таблицы подписываются сверху размер шрифта 14 пт, гарнитура Times New Roman, без абзацного отступа, выравнивание по центру. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой. Все таблицы должны быть пронумерованы. Размер шрифта текста, содержания таблиц 12 пт, допустимый межстрочный интервал 1-1,5 (в зависимости от объема представленных данных), гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Пример оформления представлен ниже.

**3. Выбор варианта контрольной работы осуществляется в соответствии с таблицей:**

Тема (вариант) контрольной работы	Первая буква фамилии
Вариант 1	А, Б, Х, И, Л, М, Ц
Вариант 2	Ж, З, Ю, С, Т, Я, Ф
Вариант 3	Д, Е, Ш, П, Р, Э, У
Вариант 4	Н, О, Щ, В, Г, Ч, К

### Комплект разноуровневых задач/заданий

**1. Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством:**

- способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений - УК-2

- способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде - УК-3

### Задачи репродуктивного уровня

№ п/п	Задание	Код компетенции (части) компетенции
1.	Целью классической школы управления было создание <ol style="list-style-type: none"> <li>1. универсального принципа управления</li> <li>2. методов нормирования труда</li> <li>3. методов стимулирования производительности труда</li> <li>4. условий трудовой деятельности работников</li> </ol>	УК-3
2.	Предмет управленческого труда в организации: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) информация, на основе которой принимаются управленческие решения</li> <li>б) исследования</li> <li>в) создание материальных благ и услуг</li> <li>г) организационная и вычислительная техника</li> </ol>	УК-2, УК-3
3.	Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу <ol style="list-style-type: none"> <li>1. назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность</li> <li>2. передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель</li> <li>3. передается ответственность нижестоящему руководителю</li> <li>4. передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю</li> </ol>	УК-2, УК-3
4.	Последовательная деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления различными методами для достижения поставленных целей представляет собой <ol style="list-style-type: none"> <li>а) процесс управления</li> <li>б) процесс принятия управленческих решений</li> <li>в) система управления</li> <li>г) функции управления</li> </ol>	УК-2
5.	Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является <ol style="list-style-type: none"> <li>1. нежелание людей изменять сложившийся характер работы</li> <li>2. неясность цели, которую преследуют эти изменения</li> <li>3. ущемление чьих-либо интересов</li> </ol> способ, каким руководство сообщает о новых правилах	УК-2
6.	Подход к принятию управленческого решения, основанный на знаниях или накопленном опыте: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) интуитивный</li> <li>б) основанный на суждениях</li> </ol>	УК-2

	в) рациональный	
7.	Решение, которое обосновывается с помощью объективных аналитических действий, основанных на использовании информации, всесторонне описывающей проблемную ситуацию и возможные последствия альтернативных вариантов решения: а) групповое б) рациональное в) индивидуальное г) интуитивное д) многокритериальное	УК-2

### Задачи реконструктивного уровня

№ п/п	Задание	Код компетенции (части) компетенции															
1.	На предприятии в отчетный период было произведено 400 тонн продукции, что на 10% больше, чем в предшествующем периоде. Определите на сколько выросла производительность труда, при условии, что среднесписочная численность ППП осталась неизменной 200 чел.	УК-2															
2.	На основании представленных данных рассчитать интегрированный показатель эффективности организационной структуры предприятия и сделать выводы об эффективности проведенной реорганизации. <p style="text-align: right;">Таблица</p>	УК-2															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>До реорганизации</th> <th>После реорганизации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Фондоотдача, руб.</td> <td style="text-align: center;">2,0</td> <td style="text-align: center;">2,5</td> </tr> <tr> <td>Фондовооруженность, руб./чел.</td> <td style="text-align: center;">19251</td> <td style="text-align: center;">14365</td> </tr> <tr> <td>Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, руб./ чел.</td> <td style="text-align: center;">800</td> <td style="text-align: center;">800</td> </tr> <tr> <td>Удельный вес численности управленческих работников в общей численности</td> <td style="text-align: center;">20,5</td> <td style="text-align: center;">22,3</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	До реорганизации	После реорганизации	Фондоотдача, руб.	2,0	2,5	Фондовооруженность, руб./чел.	19251	14365	Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, руб./ чел.	800	800	Удельный вес численности управленческих работников в общей численности	20,5	22,3	
Показатели	До реорганизации	После реорганизации															
Фондоотдача, руб.	2,0	2,5															
Фондовооруженность, руб./чел.	19251	14365															
Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, руб./ чел.	800	800															
Удельный вес численности управленческих работников в общей численности	20,5	22,3															
3.	В предшествующем периоде на предприятии было изготовлено 1200 ед. продукции. В результате внедрения на предприятии системы мотивации сотрудников в отчетном периоде объем производства был увеличен до 1700 ед. продукции. Цена ед. продукции в отчетном периоде увеличилась на 4% и составила 1250 руб. Себестоимость ед. продукции по сравнению с предшествующим периодом снизилась на 2% и составила 980 руб. Определить темп прироста чистой прибыли предприятия в отчетном периоде, как результат эффективности изменений.	УК-2															
4.	За 1-ое полугодие было произведено 190 единиц продукции,	УК-2															

	продано по цене 50 за единицу. За 2-ое полугодие произведено 300 ед. продукции, продано по цене 50 руб. за единицу. Переменные затраты на производство единицы продукции 27 руб. Постоянные затраты на весь выпуск продукции 6000 руб. Определить относительное изменение выручки от продаж и прибыли.																
5.	<p>На основании представленных данных рассчитать интегрированный показатель эффективности организационной структуры предприятия и сделать выводы об эффективности проведенной реорганизации.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Показатели</th> <th style="width: 30%;">До реорганизации</th> <th style="width: 30%;">После реорганизации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Фондоотдача, руб.</td> <td style="text-align: center;">1,5</td> <td style="text-align: center;">2,0</td> </tr> <tr> <td>Фондовооруженность, руб./чел.</td> <td style="text-align: center;">17955</td> <td style="text-align: center;">16476</td> </tr> <tr> <td>Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, руб./чел.</td> <td style="text-align: center;">500</td> <td style="text-align: center;">500</td> </tr> <tr> <td>Удельный вес численности управленческих работников в общей численности</td> <td style="text-align: center;">20,5</td> <td style="text-align: center;">22,3</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	До реорганизации	После реорганизации	Фондоотдача, руб.	1,5	2,0	Фондовооруженность, руб./чел.	17955	16476	Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, руб./чел.	500	500	Удельный вес численности управленческих работников в общей численности	20,5	22,3	УК-2
Показатели	До реорганизации	После реорганизации															
Фондоотдача, руб.	1,5	2,0															
Фондовооруженность, руб./чел.	17955	16476															
Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, руб./чел.	500	500															
Удельный вес численности управленческих работников в общей численности	20,5	22,3															

### Задачи творческого уровня

№ п/п	Задание	Код компетенции (части) компетенции
1.	<p>Какую точку зрения вы считаете правильной? Существует ли такая самостоятельная наука, как менеджмент?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория менеджмента не имеет своих объективных законов, так как все знания об управлении включаются в состав «управленческих аспектов разных наук» или в состав «конкретных наук об управлении».</li> <li>• Теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, так как в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.</li> </ul>	УК-2
2.	<p><b>Ситуационное задание.</b></p> <p>Международная проблема. Китай полным ходом строит ирригационный канал Черный Иртыш-Карамай длиной более 300 километров и шириной 22 метра. По сути, речь идет о повороте русла всей реки. Экологи и другие специалисты забили тревогу: ведь Иртыш протекает не только в Китае, но и в Казахстане, и в России. Стало быть, независимо от границ это единая природная система. Произвольно изменяя ее в одном месте, мы рискуем погубить всю целиком.</p>	УК-2, УК-3

	<p>Китай, превратив верхнее течение реки в оросительный канал, заберет около 20% годового стока Черного Иртыша – как минимум 2 км<sup>3</sup> ежегодно, а в перспективе до 4. В «маловодные» годы такое количество – почти 2/3 всего водостока реки, которая, напомним, течет и по Западной Сибири. Значит, Иртыш обмелеет и в России.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1) Какие принципы менеджмента должны учитываться при решении данной проблемы?</p> <p>2) Какие последствия могут произойти в результате выполнения этого проекта, если не будет учтен системный подход? В чем он заключается?</p>	
3.	<p><b>Ситуационное задание.</b></p> <p>Вы – руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (А, Б, В). Кого Вы примете на работу? Обоснуйте свое решение.</p> <p>А. Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность.</p> <p>Б. Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и с посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.</p> <p>В. За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.</p>	УК-2, УК-3
4.	<p><b>Ситуационное задание.</b></p> <p>Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий.</p> <p>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 фабрики ресторану.</p> <p>29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.</p> <p>Директор принял решение о поставках кондитерской продукции к Новому году ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была фабрикой сорвана.</p> <p>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.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p>	УК-2, УК-3

	<p>1) Несет ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе?</p> <p>Какой принцип управления не был использован директором при принятии важного управленческого решения?</p>	
5.	<p><b>Ситуационное задание.</b></p> <p>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.</p> <p>Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.</p> <p>Директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство единолично, не привлекая к выработке важного управленческого решения специалистов.</p> <p>Впоследствии оказалось, что реальное положение дел в пароходстве существенно отличалось от того, которое было представлено в бизнес-плане.</p> <p>Пароходство обанкротилось. А поскольку вложенные банком средства не были застрахованы, банк понес чувствительные для него убытки.</p> <p>Этот просчет вместе с другими крупными просчетами руководства банка, в конечном счете привел к его банкротству.</p> <p>Вопросы для обсуждения ситуации:</p> <p>1) Какой принцип управления был использован директором при принятии важного управленческого решения?</p> <p>Какова основная управленческая функция руководства организацией?</p>	УК-3

## 2. Критерии оценивания:

Результаты обучения	Баллы
Разноуровневые задания/задачи	0-4
Продвинутый уровень. Полностью сформированные знания, 90-100 % правильных ответов на тестовые задания.	3,1-4
Базовый уровень. Сформированные знания, имеющие незначительные пробелы, 70-89 % правильных ответов на тестовые задания.	2,1-3
Пороговый уровень. Неполные знания, 50-69 % правильных ответов на тестовые задания.	1,1-2
Знания отсутствуют либо имеют фрагментарный характер, 49 % и менее правильных ответов на тестовые задания	0-1

## 3. Методические рекомендации по выполнению разноуровневых заданий/задач

Цель выполнения разноуровневых задач и заданий – оценка уровня усвояемости обучающимися теоретических знаний и наличие сформированности практических навыков по дисциплине.

Задания и задачи оформляются в печатном виде и задаются ведущему курс преподавателю.

Для решения заданий **репродуктивного уровня** необходимо применить полученные при изучении дисциплины теоретические знания.

Общий алгоритм для решения задач **реконструктивного уровня**:

1. Прочитать и проанализировать условие задачи. Обучающийся должен понять, о чём идёт речь в задаче, какие понятия используются, о каких принципах, законах или явлениях идёт речь.

2. Анализ данных. Обучающийся должен подумать, каким способом по ним можно получить требуемый результат. Это может быть использование готовых формул, вывод формул, построение логических цепочек.

3. Применение способа к исходным данным, в частности, проведение вычислений.

4. Анализ ответа с точки зрения его смысла и соответствия условию.

Для решения выполнения заданий **творческого уровня** необходимо:

- внимательно прочитать задание,
- повторить учебный материал, соответствующей тематике задания,
- собрать необходимый теоретический и практический материал,
- проанализировать собранный материал по критериям соответствия и полноты ответа на задание,
- последовательно ответить на поставленные в задании вопросы,
- оформить работу в печатном виде.

При этом ответ должен быть обоснован, четко и ясно изложен, схемы и рисунки выполнены аккуратно.

### Темы рефератов

#### 1. Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством:

- способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений - УК-2

- способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде - УК-3

#### 2. Перечень рефератов

Тема	Компетенция
1. Роль руководителя в современной организации.	УК-2, УК-3
2. Роль лидера в современной организации.	УК-2, УК-3
3. Руководитель и предприниматель в современной организации.	УК-2, УК-3
4. Взаимодействие руководителей высшего, среднего и низового уровней управления при принятии стратегических (оперативных, тактических) организационных решений.	УК-2, УК-3
5. Современное состояние науки управления.	УК-2, УК-3
6. Управление как форма общественной практики людей.	УК-2, УК-3
7. Управление как наука, политика и искусство.	УК-2, УК-3
8. Особенности управления на современном этапе развития общества.	УК-2, УК-3
9. Организационные структуры управления: понятие, признаки, факторы, влияющие на их выбор, достоинства и недостатки.	УК-2, УК-3
10. Гендерный аспект управления.	УК-2, УК-3
11. Системный и кибернетический подход в управлении.	УК-2, УК-3
12. Синергетический подход в управлении.	УК-2, УК-3
13. Управление организацией в условиях глобализации.	УК-2, УК-3
14. Применение «японской модели» в условиях современной российской экономики.	УК-2, УК-3
15. Корпоративная культура как основа управления	УК-2, УК-3



организацией.	
16. Тайм-менеджмент – искусство планирования и управления рабочим временем руководителя.	УК-3
17. Развитие организационной этики в организации.	УК-2
18. Персональное развитие в организации: аспекты карьеры работника.	УК-3
19. Персональное развитие в организации: управление знаниями.	УК-2, УК-3
20. Мотивация и результативность организации.	УК-3
21. Проектирование коммуникационных систем в организации.	УК-2, УК-3
22. Место и роль организационного конфликта в управлении организацией.	УК-2, УК-3
23. Управление конфликтом как функция руководства.	УК-3
24. Структурные методы управления организационными конфликтами.	УК-3
25. Способы управления стрессом на уровне личности и на уровне организации.	УК-3
26. Формирование и развитие у сотрудников культуры делового общения.	УК-3
27. Формирование имиджа организации.	УК-2
28. Цель как элемент управленческих решений.	УК-2
29. Психологические аспекты принятия управленческих решений.	УК-2
30. Подготовка и принятие управленческих решений, как функция управления.	УК-2
31. Мотивация как функция управления.	УК-2, УК-3
32. Классические теории мотивации: возможности практического применения.	УК-2, УК-3
33. Эволюция управленческой мысли.	УК-2, УК-3
34. Школа научного управления.	УК-2, УК-3
35. Административная (классическая) школа управления.	УК-2, УК-3
36. Роль «доктрины человеческих отношений» в развитии современной практики управления.	УК-2, УК-3
37. Вклад российских ученых в теорию и практику управления.	УК-2, УК-3
38. А.А.Богданов и его вклад в науку управления.	УК-2, УК-3
39. Особенности американской модели управления и возможность ее использования в России.	УК-2, УК-3
40. Японская модель управления: возможности и проблемы ее использования в России.	УК-2, УК-3
41. Анализ внутренней среды организации.	УК-2
42. Анализ внешней среды организации как открытой системы.	УК-2
43. Значение коммуникации в управлении.	УК-2, УК-3
44. Коммуникации в управлении: проблемы повышения качества.	УК-2, УК-3
45. Миссия и цели организации: проблема формирования и согласования.	УК-2
46. Особенности и содержание управленческого труда.	УК-3
47. Особенности управления проектом на различных	УК-2, УК-3

стадиях его жизненного цикла.	
48. Персонал организации как объект управления.	УК-2, УК-3
49. Зарубежный опыт подготовки руководителей и возможности его использования в России.	УК-2
50. Особенности управления в государственной службе.	УК-2
51. Применение информационных технологий в управлении.	УК-2
52. Обучающаяся организация: основные принципы построения и деятельности.	УК-2
53. Проблемы и возможности активизации человеческих ресурсов.	УК-2
54. Оценка эффективности исследований систем управления.	УК-2
55. Конфликты в организации и причины их возникновения. Поведение сотрудника в конфликтной ситуации.	УК-3

### 3. Критерии оценивания:

Результаты обучения	Баллы
Выполнение рефератов	0-4
<b>Продвинутый уровень.</b> Содержание темы реферата раскрыто полностью, последовательно, четко и логично выстроен материал, продемонстрировано достаточно полное освоение теоретических и практических материалов, все предусмотренные цели и задачи выполнены, использованы рекомендованные источники литературы, сформулировал выводы и предложения по работе, студент исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом на основные и дополнительные вопросы. Знания, умения и навыки сформированы полностью.	3,1-4
<b>Базовый уровень.</b> Содержание темы реферата раскрыто полностью, последовательно, четко и логично выстроен материал, продемонстрировано недостаточно полное освоение теоретических и практических материалов, все предусмотренные цели и задачи выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками, использованы рекомендованные источники литературы, сформулировал выводы и предложения по работе, студент исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, имеет некоторые затруднения с ответами на основные и дополнительные вопросы. Сформированные знания, умения и навыки имеют незначительные пробелы.	2,1-3
<b>Пороговый уровень.</b> Содержание темы реферата раскрыто частично, последовательно, четко и логично выстроен материал, продемонстрировано недостаточно полное освоение теоретических и практических материалов, предусмотренные цели и задачи выполнены не полностью, некоторые виды заданий содержат ошибки, использованы рекомендованные источники литературы, сформулировал выводы и предложения по работе, обучающийся владеет понятийным аппаратом, освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, испытывает затруднения при ответах на вопросы, нарушает последовательность в изложении материала. Знания, умения и навыки сформированы не полностью.	1,1-2
Не раскрыто содержание темы, отсутствуют логика изложения материала и выводы автора, обучающийся не знает большинства	0-1

разделов работы, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями или не может ответить на задаваемые вопросы. Знания, умения и навыки отсутствуют либо имеют фрагментарный характер.	
--	--

#### 4. Методические рекомендации по написанию реферата

Реферат является самостоятельным библиографическим исследованием, носящим описательно-аналитический характер.

Реферат не должен копировать содержание первоисточников. Он представляет собой новый вторичный текст, созданный в результате систематизации и обобщения материалов из первоисточников, его аналитико-синтетической переработки.

Целью подготовки реферата является обобщение различных научных идей, концепций, точек зрения на основе самостоятельного анализа отечественной и иностранной литературы.

Выполнение реферата должно иметь логически-обусловленную последовательность:

1. Определение темы.
2. Поиск, изучение и систематизация отобранных материалов.
3. Составление плана работы.
4. Написание текста.
5. Оформление реферата.

Реферат выполняется по одной из предложенных тем по выбору с учетом интересов обучающегося и актуальности проблемы.

##### Примерная структура реферата

1. Титульный лист
2. Содержание
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы
7. Приложения.

**1. Во введении** автор обосновывает выбор темы, ее актуальность, место в существующей проблематике, степень ее разработанности и освещенности в литературе, определяются цели и задачи исследования, его структура. В объеме реферата введение составляет 1-2 страницы.

**Вступление** состоит из 1-2 абзацев, необходимых для начала.

**Обоснование актуальности выбранной темы** – это ответ на вопрос: «почему я выбрал(а) эту тему данного реферата, чем она меня заинтересовала?». Необходима связь темы реферата с современностью.

**Краткий обзор литературы и источников по проблеме** представляет собой краткую характеристику основных источников литературы, с которой автор работал, оценку ее полезности и степени разработанности.

**Цель и задачи реферата**, которые предстоит решить в соответствии с выбранной темой, формулируются после изучения литературных источников по данной проблематике.

**Цель** – это осознаваемый образ предвосхищаемого результата.

**Задача** – то, что требует разрешения.

**2. В основной части** выделяют 2-3 вопроса рассматриваемой проблемы (главы, параграфы), в которых формулируются ключевые положения темы. В них автор развернуто излагает анализ проблемы, доказывает выдвинутые положения. Необходимо добиться того, чтобы основная идея, выдвинутая во введении, пронизывала всю работу, а весь материал был нацелен на раскрытие главных целей и задач. Каждый раздел должен

открываться определенной задачей и заканчиваться краткими выводами.

Основное содержание реферата излагается по вопросам плана последовательно, доказательно, аргументировано, что является основным достоинством самостоятельной работы.

При изложении материала необходимо соблюдать общепринятые правила:

- не рекомендуется вести повествование от первого лица единственного числа (утверждения лучше выразить в безличной форме);
- при упоминании в тексте фамилий ученых обязательно ставить инициалы;
- каждая глава начинается с новой страницы, а параграф с новой строки;
- при изложении различных точек зрения и научных положений, цитат, выдержек из литературы, необходимо сделать ссылки на источники, отраженные в списке использованной литературы.

**3. В заключении** подводятся итоги исследования, обобщаются полученные результаты, делаются выводы по теме реферата, даются рекомендации по применению полученных результатов исследования.

**4. Список использованной литературы** должен содержать не менее 10-15 источников, изданных за последние пять лет, и служит показателем изученности темы автором.

Перечень литературы приводится в алфавитном порядке в соответствии с требованиями оформления. В нем фиксируются только те источники, с которыми работал автор реферата. Список составляется в алфавитном порядке по фамилиям авторов или заглавий источников. При наличии нескольких работ одного автора их названия располагаются по годам изданий. Если привлекались отдельные страницы из книги, они указываются. Иностранные источники (изданные на иностранном языке) и электронные ресурсы перечисляются в конце списка.

**Например:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
2. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ(ред. от 28.12.2017) // Собрание законодательства РФ, 03.08.1998, № 31, ст. 3823.
3. Астахова Н.И. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 375 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 336 с.
5. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 313 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472489> (дата обращения: 27.06.2021).
6. Официальный сайт Федеральной налоговой службы России [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://www.nalog.ru>. (Дата обращения 00.00.0000)

#### **Требования к оформлению реферата**

Объем работы - не более 15-20 страниц печатного текста. Реферат представляется на одной стороне бумаги формата А4 размером 210x297 мм в одном цвете. Параметры страницы: межстрочный интервал - полуторный. Заголовки разделов, глав, параграфов должны отделяться от текста интервалами. Заголовок раздела - шрифт Times New Roman 14 ПРОПИСНЫМИ буквами. Обязательно соблюдение красной строки в начале абзаца. Текст не обходимо печатать, соблюдая следующие параметры:

Оформляется на компьютере. Размер полей: слева – 30 мм, справа – 20 мм, сверху – 20 мм, снизу – 15 мм. Размер шрифта –14; тип шрифта Times New Roman. Межстрочный

интервал – 1,5. Абзацный отступ - 1,25. Выравнивание основного текста - по ширине, заголовков - по центру.

Нумерацию таблиц и рисунков сквозная. Первой страницей является титульный лист. Он входит в общее количество страниц. На титульном листе номер страницы не ставят. На следующих страницах номер ставят в нижнем правом углу страницы без точки. Реферат должен быть выполнен лично автором, его текст необходимо проверить на плагиат.

**Тестовые задания****Содержание банка тестовых заданий**

V1: Менеджмент

V4: Основные функции управления в менеджменте

I:

S: Структура управления, где принятие решений полностью сосредоточено в руках одного лица (руководителя, хозяина), который непосредственно направляет всю деятельность исполнителей и объединяет в своих руках полномочия называется

+ : простая линейная

- : сложная линейная

- : функциональная

- : линейно-штабная

- : матрично-штабная

I:

S: Временная структура управления, создаваемая для решения конкретной задачи

- : дивизиональная

- : матричная

- : сложная линейная

- : функциональная

+ : проектная

V1: Менеджмент

V4: Процесс принятия и реализации управленческих решений

I:

S: К неформализованным методам принятия управленческих решений относятся

- : исследования операций

+ : мозговой штурм

+ : метод сценариев

+ : дерево решений

+ : Дельфы

I:

S: Решения по определению целей организации, стратегии ее развития, изменению ее структуры, прогнозированию рыночной конъюнктуры называются

- : типичные

- : детерминированные

+ : незапрограммированные

- : вероятностные

- : запрограммированные

I:

S: Сложный вопрос, задача, которая требует четкого уяснения, детального изучения, оценки и рационального решения

- : управление рисками

+ : управленческая проблема

- : управленческое решение

- : процесс принятия решений

**Форма тестового задания для зачета в дистанционном формате**

V1: Менеджмент

V2: УК-2

F1: способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

I:

S: Совокупность взаимосвязанных, целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей, по формированию и использованию ресурсов организации для достижения целей

+: процесс управления

-: управление

-: менеджмент

-: теория управления

-: антикризисное управление

I:

S: К объективным причинам конфликта относятся:

+: неудовлетворительные коммуникации

-: установки личности

-: манера поведения

+: взаимозависимость задач

+: этические ценности

V2: УК-3

F1: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

I:

S: Процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей

-: контроль

-: организация

-: координация

-: планирование

+: мотивация

I:

S: Деятельность, направленная на согласование, упорядочение действий в управляемой системе, приведение их в соответствие с поставленной целью

-: контроль

-: организация

+: координация

-: планирование

-: прогнозирование

I:

S: Социально-психологические методы управления предполагают

+: внушение

+: убеждение

-: ценообразование

-: нормирование

-: проектирование

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ»**

**Вопросы, выносимые на зачет по дисциплине  
«Менеджмент»**

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Причины появления менеджмента как общепризнанной научной дисциплины.
3. Управленческие революции. Основные научные мировые школы управления.
4. Характеристика «научной школы менеджмента».
5. Характеристика «административной школы менеджмента». Универсальные принципы управления Файоля.
6. «Школа человеческих отношений (Неоклассическая)» школа менеджмента. Причины ее возникновения.
7. Характеристика школы «поведенческих наук». Преимущества и недостатки.
8. Количественная школа: причины возникновения и сущность.
9. Принципы менеджмента.
10. Методы менеджмента
11. Анализ внешней среды организации. Факторы прямого воздействия.
12. Анализ внешней среды организации Факторы косвенного воздействия.
13. Анализ внутренней среды организации.
14. Природа и состав функций управления в менеджменте.
15. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм
16. Функция планирования. Принципы планирования.
17. Стратегическое планирование, как стадия управления
18. Стратегическое планирование. Миссия организации.
19. Функция планирования. Формирование целей и задач плана
20. Формы организационных структур управления в системе менеджмента. Выбор структуры управления.
21. Бюрократические организационные структуры управления. Недостатки, преимущества, сфера использования.
22. Линейно-штабная организационная структура: сущность, сфера использования.
23. Дивизиональные организационные структуры: типы, область применения.
24. Органические организационные структуры управления. Недостатки, преимущества, сфера использования.
25. Принятие решений в управлении.
26. Этапы принятия рационального решения.
27. Жизненный цикл организации. Теория Адизеса: сущность и особенности.
28. Жизненный цикл организации. Теория Грейнера: сущность и особенности.
29. Иерархия управления.
30. Типы менеджера (вертикальное и горизонтальное разделение труда – ЛР и ФР).
31. Мотивация и управление персоналом.
32. Содержательные теории мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций.
35. Структура деловой беседы.
36. Барьеры коммуникаций
37. Управленческая культура организации.
38. Типы организационных культур.
39. Персонал организации как объект управления
40. Применение информационных технологий в управлении
41. Проблемы и возможности активизации человеческих ресурсов.



46. Эффективность управления. Методы ее измерения.
47. Классификация конфликтов в организации и их характеристика
48. Управление конфликтами в организации.
49. Особенности и содержание управленческого труда.
50. Портрет современного руководителя: управленческие характеристики.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ»**  
 (филиал)

Образовательная программа Направление подготовки: 40.03.01 Юриспруденция

Дисциплина Менеджмент

### Зачетный билет №

1. Этапы принятия рационального решения.
2. Классификация конфликтов в организации и их характеристика

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 (подпись) (ФИО)

2. Критерии оценивания зачета:

Результаты обучения	Баллы
зачет	0-60
Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, обучающийся исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно излагает материал, не затрудняется с ответом на основные и дополнительные вопросы. Знания, умения и навыки сформированы полностью.	от 16 до 60 зачтено
Теоретическое содержание курса не освоено, отсутствуют логика изложения материала, обучающийся с большими затруднениями или не может ответить на задаваемые вопросы. Знания, умения и навыки отсутствуют либо имеют фрагментарный характер.	15 и менее не зачтено