

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 20.08.2023 16:33:21  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94a1cfd9c652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

« 13 »      марта      2023 г.

Протокол № 5 от 13.03.2023

Председатель совета



Н.О. Минькова

личная подпись

инициалы, фамилия

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

## Рабочая программа дисциплины (модуля)

Управление организацией (предприятием)

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.05.01 Экономическая безопасность

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Судебная экономическая экспертиза

(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 3 (з.е.)

Всего учебных часов: 108 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Зачет	4	4	4

Москва 2023 г.

Год начала подготовки студентов - 2023

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	Получение знаний, формирование умений и выработка навыков по принятию решений и управлению организацией для решения профессиональных задач в сфере ее экономической безопасности
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>-получение студентами теоретических знаний в области общего управления организацией (предприятием);</li> <li>-освоение сущности и роли управления, множественности и сложности организации как объекта управления;</li> <li>-получение знаний и формирование навыков анализа и оценки основных управленческих процессов и содержания общих функций управления организацией; - выработка навыков практической разработки и применения методов управления организацией;</li> <li>-освоение моделей и способов решения задач управления организацией в современных условиях хозяйствования;</li> <li>-формирование умений и выработка навыков управления процессами управления организацией для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности организации</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Мировая экономика и международные экономические отношения Экономика организации (предприятия) Экономическая теория
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Оценка стоимости предприятия (бизнеса) Управление проектами Управление трудовыми ресурсами

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
УК3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели			
УК-3.1	Знать: общие формы организации деятельности коллектива; функции руководства; понятие и особенности лидерства; основные приемы и нормы социального взаимодействия; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	Обладает знанием теории и методологии управления организацией; знанием общих формы организации деятельности коллектива и функции руководства; знанием понятий и особенностей лидерства, основных приемов и норм социального взаимодействия; знанием технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии на основе использования технологий управления организацией для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности организации	Тест

УК-3.2	Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды	Обладает умением применять теорию и методологию управления организацией; умением устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; умением применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды на основе использования технологий управления организацией для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности организации	Кейс
УК-3.3	Владеть: навыками постановки цели в условиях командной работы; способами управления командной работой для решения поставленных задач	Владеет навыками применения теории и методологии управления организацией; навыками постановки цели в условиях командной работы и способами управления командной работой для решения поставленных задач в сфере экономической безопасности организации на основе использования технологий управления организацией	Кейс
ПК3 Способен обеспечивать стабильное функционирование системы экономической безопасности, принимать оптимальные организационно-управленческие решения по нейтрализации рисков и угроз			
ПК-3.1	Знать: управленческие методы, обеспечивающие стабильность системы экономической безопасности	Обладает знанием технологий и методов разработки и реализации управленческих решений и осуществления процессов управления организацией для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности организации	Тест
ПК-3.2	Уметь: применять управленческие методы для обеспечения стабильности системы экономической безопасности; выявлять и анализировать проблемы, риски, угрозы функционирования системы экономической безопасности	Обладает умением применять технологии и методы разработки и реализации управленческих решений и осуществления процессов управления организацией для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности организации	Кейс
ПК-3.3	Уметь: разрабатывать и принимать оптимальные организационно-управленческие решения по нейтрализации рисков и угроз экономической безопасности	Владеет навыками разработки и реализации управленческих решений и осуществления процессов управления организацией для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности организации	Кейс

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
---	---------------	------------	------------	------------

1.	Сущность и содержание управления организацией (предприятием)	<p>Понятие «управление». Взаимосвязь понятий «управление» и «менеджмент».</p> <p>Управление как функция и процесс. Виды управленческой деятельности.</p> <p>Основные функции управления.</p> <p>Управление как искусство. Управление как наука.</p> <p>Управление организацией как аппарат управления.</p> <p>Управление как профессионально подготовленные люди.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
2.	Развитие теоретических основ управления	<p>Эволюция управленческой мысли в XX веке.</p> <p>Развитие науки управления в первой половине XX века.</p> <p>Школа научного управления.</p> <p>Принципы научного менеджмента Ф.У. Тейлора.</p> <p>Классическая (административная) школа.</p> <p>Научные принципы управления А.Файоля.</p> <p>Школа человеческих отношений и поведенческих наук.</p> <p>Взгляды на управление в рамках «замкнутой» системы.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
3.	Характерные черты и содержание управленческого труда	<p>Сущность управления как деятельности.</p> <p>Характерные черты труда менеджеров. Творческий характер управленческого труда. Основное содержание труда менеджеров.</p> <p>Состав функций управления.</p> <p>Разделение труда в управлении. Функциональное разделение труда в управлении. Общие (линейные) и функциональные менеджеры. Структурное разделение труда в управлении. Вертикальное разделение труда. Уровни управления.</p> <p>Целевые ориентиры менеджеров верхнего уровня.</p> <p>Основные функции менеджеров среднего уровня.</p> <p>Полномочия и функции менеджеров первого уровня. Горизонтальное разделение труда.</p> <p>Категории управленческих работников.</p> <p>Кооперация труда в управлении. Механизмы кооперации труда в управлении. Новые механизмы кооперации. Координация труда в управлении.</p> <p>Командная работа в управлении. Сущность понятий «группа» и «команда». Типы групп в организации. Преимущества групповых форм организации труда. Эффективность групповой работы.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
4.	Квалификационные требования к менеджерам	<p>Требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджерам.</p> <p>Особенности труда менеджеров. Роль менеджеров в организации.</p> <p>Условия и факторы, формирующие характерные черты менеджера XXI века.</p> <p>Модель современного менеджера.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

5.	<p>Основные понятия процесса управления.</p> <p>Базовые концепции и методики процесса принятия управленческих решений</p>	<p>Сущность процесса управления. Схема процесса принятия управленческих решений. Составные части процесса принятия управленческих решений.</p> <p>Понятия «проблема» и «возможность». Правила формулирования проблем. Сущность проблемной ситуации.</p> <p>Участники процесса принятия решений. Субъекты решения. Преимущества и недостатки индивидуальных решений. Преимущества и недостатки группового принятия решений. Виды решений в зависимости от степени участия персонала организации.</p> <p>Понятие «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям.</p> <p>Факторы, оказывающие влияние на управленческие решения. Классификация управленческих решений. Программируемые и непрограммируемые решения.</p> <p>Базовые концепции процесса принятия решений.</p> <p>Интуитивный подход к принятию решений.</p> <p>Рациональная модель процесса принятия решений.</p> <p>Этапы процесса принятия решений в классической модели. Цели и критерии оценки действий.</p> <p>Критерии-ограничения и критерии-оптимизации.</p> <p>Ограничения в использовании рациональной модели принятия решений. Альтернативные модели процесса принятия решений. Модель ограниченной рациональности.</p> <p>Удовлетворительное решение. Ретроспективная модель.</p> <p>Методы управления. Общенаучные методы управления. Системный подход. Комплексный подход. Моделирование. Экономико-математические методы. Экспериментирование.</p> <p>Конкретно-исторический подход. Методы социологических исследований. Методы управления функциональными подсистемами организации. Методы выполнения общих функций управления. Методы решения проблем. Причинно-следственная диаграмма. Метод номинальной групповой техники. Дельфийский метод. Метод мозговой атаки. Метод дерева решений.</p>	<p>9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2</p>	<p>УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3</p>
----	---	---	--	--

6.	Планирование и стратегия развития организации	<p>Сущность планирования в организации.  Планирование как процесс управления.  Система планов организации. Виды планов организации по длительности планового периода.  Современные подходы к стратегическому планированию и его роли. Виды планов по уровням организационного планирования.  Цели организации. Сущность категории «миссия» организации. Правила формулирования миссии.  Понятие «стратегическое видение».  Определение понятия «цели» организации.  Требования, учитываемые при разработке целей.  Критерии классификации и группировки целей.  Дерево целей организации. Принципы построения дерева целей. Система управления по целям.  Принципы системы управления по целям. Этапы процесса управления по целям. Концепция управления по результатам. Преимущества и недостатки системы управления по целям.  Стратегия организации. Определение понятия стратегии. Этапы и элементы модели стратегического управления. Аналитическая работа при выборе и обосновании стратегии организации. SWOT-анализ и матрица БКГ.  Инструменты реализации стратегических планов.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
----	---	---	---	--

7.	Структура управления организацией	<p>Структура управления как часть организационной структуры. Взаимосвязь между организационной структурой и структурой управления организацией. Основные понятия структуры управления. Сущность понятий «полномочия», «ответственность», «делегирование» и «власть». Основные характеристики структуры управления. Принципы построения структур управления. Типовые подходы к построению структур управления. Формирование иерархических структур управления. Концепция бюрократической структуры управления. Формирование органических структур управления. Требования, предъявляемые к организационным структурам управления. Норма управляемости. Методы управления. Организационно-распорядительные методы. Экономические методы. Правовые методы. Социально-психологические методы. Социально-психологические аспекты управления. Стили управления.</p> <p>Виды структур управления организацией. Факторы, влияющие на выбор виды структуры управления организацией. Ситуационные факторы выбора. Разделение работ по управлению. Уровень централизации и децентрализации. Механизмы координации.</p> <p>Виды структур управления. Линейно-функциональная структура управления. Дивизиональная структура управления. Проектная структура управления. Матричная структура управления.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
8.	Функция мотивации в управлении	<p>Сущность понятия «мотивация». Определение мотивации как процесса. Этапы процесса мотивации.</p> <p>Основные теории мотивации. Мотивация по потребностям. Пирамида потребностей. Теория мотивации через иерархию потребностей А.Маслоу. Теория трех потребностей. Двухфакторная теория мотивации. Гигиенические факторы. Факторы мотивации.</p> <p>Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Комплексная процессуальная теория мотивации.</p> <p>Основные методы мотивации. Принуждение как метод мотивации. Сущность вознаграждения как метода мотивации. Солидарность как метод мотивации.</p> <p>Метод мотивации приспособление. Система непрерывного обучения как фактор мотивации. Пирамида развития навыков менеджера. Современные подходы к обучению менеджеров. Дифференциация обучения менеджеров.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

9.	Функция контроля в организации	Сущность контроля как управленческой деятельности. Контроль как функция процесса управления. Факторы, определяющие эффективность контроля. Этапы процесса контроля. Виды контроля в организации. Стратегический, тактический и оперативный контроль. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Классификация контроля по функциональным подсистемам. Основные методы контроля в организации. Общие методы контроля. Бенчмаркинг как метод контроля в организации. Тотальный контроль качества и тотальный менеджмент качества.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
10.	Сущность, методы оценки и измерения эффективности управления	Сущность «эффекта» и «Эффективности». Понятие «эффективность управления». Необходимость оценки эффективности управления. Показатели изменения эффективности управления. Оценка эффективности организаций закрытого типа. Показатели экономической эффективности. Измерение эффективности на основании оценки качества трудовой жизни. Оценка эффективности организаций открытого типа. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию организаций. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	6
2.	2	1	0	1	8
3.	3	2	0	1	8
4.	3	2	0	1	8
5.	3	2	0	1	6
6.	3	2	0	1	8
7.	4	2	0	2	6
8.	4	2	0	2	8
9.	3	1	0	2	6
10.	3	1	0	2	8
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0



Итого	32	16	0	14	76
-------	----	----	---	----	----

**Форма обучения: очно-заочная, 4 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	7
2.	3	1	0	2	7
3.	3	2	0	1	7
4.	3	2	0	1	7
5.	4	2	0	2	6
6.	4	2	0	2	6
7.	4	2	0	2	7
8.	3	2	0	1	7
9.	3	2	0	1	7
10.	4	2	0	2	7
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>72</b>

**Форма обучения: заочная, 4 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	1	0	0	9
2.	1	1	0	0	9
3.	1	0	0	1	9
4.	1	0	0	1	9
5.	2	1	0	1	9
6.	2	1	0	1	9
7.	1	0	0	1	9
8.	1	0	0	1	9
9.	1	0	0	1	9
10.	1	0	0	1	9
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>94</b>

**5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе освоения дисциплины обучающемуся необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые

преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально-техническим обеспечением дисциплины.

#### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе обучающегося. На лекциях обучающиеся получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение обучающихся сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, обучающемуся следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов обучающихся.

#### Самостоятельная работа

Обучающийся в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа обучающихся играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих обучающихся к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает обучающийся, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине обучающемуся необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

#### Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии обучающемуся следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

## **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### **Тест для формирования «ПК-3.1»**

Вопрос №1 .

Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?

*Варианты ответов:*

1. Политические факторы, профсоюзы, международные события
2. Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
3. Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
4. Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП

Вопрос №2 . Какова основная задача анализа управленческой ситуации:

*Варианты ответов:*

1. Выявление истинной проблемы организации.
2. Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.
3. Уточнение целей организации.
4. Выявление количественных данных.

Вопрос №3 . На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

*Варианты ответов:*

1. Диагностика ситуации
2. Разработка прогноза развития ситуации
3. Анализ ситуации

Вопрос №4 . Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:

*Варианты ответов:*

1. Опыт работы руководителя.
2. Четкое представление целей, к которым стремится организация.
3. Организационная структура предприятия
4. Наличие контролирующего параметра

Вопрос №5 .

Миссия нужна для ...

*Варианты ответов:*

1. широкого использования в процессе рекламы
2. облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации и обеспечивает ее ресурсами
3. понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации, лежащей во внешней среде

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Кейс для формирования «ПК-3.2»

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени даже на то, чтобы перевести дух, не то что обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация. Выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
2. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
3. Чтобы вы сделали на месте Гендиректора с заявлением об уходе?

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Кейс для формирования «ПК-3.3»

Созданная в конце 30-х г.г. XX в. компания «Хьюлетт-Паккард» к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники. Она поглотила крупную компанию-производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании – около 100 тыс. человек. Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

Вопросы:

1 Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт-Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-3.3»**

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета,какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, из менившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построитьавтомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю.

Так Форд, как уже отмечалось, был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения. В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит.

Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы:

1 Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?

2 Почему Г. Форда называли великим менеджером?

1 В чём причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?

2 Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления?

3 Обоснуйте свои рекомендации. много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

### **Кейс для формирования «ПК-3.3»**

Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрики был сделан дополнительный, более крупный заказ с рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции фабрики ресторану. 29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии. Директор принял решение о поставках кондитерской продукции к Новому году ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была фабрикой сорвана.

Вопросы:

1. Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции.
2. Несет ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе?

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения



Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Тест для формирования «УК-3.1»

Вопрос №1 .

Линейный руководитель ...

*Варианты ответов:*

1. возник вследствие вертикального разделения труда
2. не имеет права подписи
3. всегда старше функционального руководителя по уровню иерархии

Вопрос №2 .

В результате вертикального разделения управленческого труда в системе управления появляются ...

*Варианты ответов:*

1. штабные подразделения
2. функциональные руководители
3. линейные руководители

Вопрос №3 .

Для восходящих коммуникаций характерно

*Варианты ответов:*

1. Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы
2. Доведение до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности
3. Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями
4. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации

Вопрос №4 .

Коммуникации — это

*Варианты ответов:*

1. совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов
2. деятельность фирмы по информированию о себе и свои товары и убеждения купить эти товары
3. процесс определения потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработки ассортимента и средств поддержки на разных этапах жизненного цикла
4. обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации

Вопрос №5 .

Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

*Варианты ответов:*

1. авторитарный
2. демократический
3. силовой
4. прагматический

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

**Кейс для формирования «УК-3.2»**

Ваш заместитель, очень опытный специалист, он действительно знает работу как "свои пять пальцев", практически он незаменим, когда он рядом, Вы уверены, что всё будет хорошо. Однако Вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие "человеческие" проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чём вы говорите, его интересует только план и прибыль.

Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримите?

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «УК-3.3»**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопросы:

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Кейс для формирования «УК-3.3»

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать.

Вопросы:

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Кейс для формирования «УК-3.3»

Цель кейса-выработать умения и навыки определения поведения руководителя с подчиненным, установления с ним коммуникаций, отдачи распоряжений и выбора способов воздействия руководителя на подчиненного.

Ситуация:

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Вопросы для решения и обсуждения в сложившейся ситуации:

1. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

2. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
3. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
4. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
5. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управления организацией (предприятием)

1. Различные трактовки понятия «управление» в фундаментальных работах отечественных и зарубежных ученых.
2. Современная система взглядов на управление.
3. Сравнительная характеристика старой и новой парадигмы управления.
4. Вклад в современную науку управления концепций различных школ и подходов.
5. Концепция управления социалистическим обществом.
6. Концепция управления, сформированная для переходных условия РФ.

#### *Тема 2. Развитие теоретических основ управления*

7. Научные принципы управления.
8. Теория социальной ответственности бизнеса.

#### *Тема 3. Характерные черты и содержание управленческого труда*

9. Модели компетенций менеджеров различных уровней управления.
10. Сравнение западных и российских моделей компетенций менеджеров.
11. Управленческая культура как ведущий компонент профессиональной.

#### *Тема 4. Квалификационные требования к менеджерам*

12. Компетенции современного менеджера.
13. Условия и факторы, формирующие характерные черты современного менеджера.

#### *Тема 5. Основные понятия процесса управления. Базовые концепции и методики процесса принятия управленческих решений*

14. Технология подготовки и принятия управленческих решений.
15. Причины возникновения управленческих проблем.
16. Современные проблемы управления.
17. Управление в условиях глобализации.
18. Методы решения проблем управления в условиях глобализации.
19. Методы решения проблем управления в условиях глобализации.
20. Управление возможностями — инициация проектов.
21. Общенаучные методы управления.
22. Системный подход в принятии управленческих решений.
23. Комплексный подход разработки решения в управлении.
24. Моделирование как метод принятия управленческого решения.
25. Экономико-математические методы управления.
26. Экспериментирование как метод формирования управленческого решения.
27. Методы управления функциональными подсистемами организации.
28. Методы выполнения общих функций управления.
29. Методы решения проблем. Причинно-следственная диаграмма как метод решения проблем управления.
30. Метод номинальной групповой техники.
31. Дельфийский метод в разработке управленческих решений.

#### *Тема 6. Планирование и стратегия развития организации*

32. Определения понятия стратегия организации.
33. Этапы и элементы модели стратегического управления.
34. Аналитическая работа при выборе и обосновании стратегии организации.
35. SWOT-анализ как метод стратегического управления.
36. Разработка стратегии организации на основе матрицы БКГ.
37. Инструменты реализации стратегических планов.

#### *Тема 7. Структура управления организацией*

38. Виды структур управления организацией. Факторы, влияющие на выбор виды структуры управления организацией.
39. Линейно-функциональные структуры управления.
40. Дивизиональные структуры управления.

41. Проектные и матричные структуры управления.

*Тема 8. Функция мотивации в управлении*

- 42. Современные методы диагностики трудовой мотивации.
- 43. Мотивационные модели зарубежных стран.
- 44. Порядок разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования.
- 45. Модель современной системы материальной мотивации.
- 46. Актуальность социально-психологических методов мотивации в современных условиях.

*Тема 9. Функция контроля в организации*

- 47. Контроль в управлении через социализацию индивидов к групповым нормам
- 48. Контроль в управлении через групповое давление
- 49. Контроль через принуждение
- 50. Оценка эффективности управленческого контроля.
- 51. Концепция контроллинга в современной организации.

*Тема 10. Сущность, методы оценки и измерения эффективности управления*

- 52. Критерии оценки эффективности управления.
- 53. Ранговый метод планирования и оценки эффективности.
- 54. Реструктуризация и эффективность организации
- 55. Модель эффективной организации.

**Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

**7. Ресурсное обеспечение дисциплины**



Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно-распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Браузер Спутник (свободно-распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>5. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>6. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Симомян Р.Я.	Документационное обеспечение системы управления организацией	Ай Пи Эр Медиа	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72458.html">http://www.iprbookshop.ru/72458.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Райская М.В.	Управление организацией (предприятием)	Казанский национальный исследовательский технологический университет	2016	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79578.html">http://www.iprbookshop.ru/79578.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Романов Б.А.	Анализ экономики и управления предприятиями	Дашков и К	2016	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/60290.html">http://www.iprbookshop.ru/60290.html</a>	по логину и паролю

9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Тебекин А.В. Мантусов В.Б.	Управление организацией	Российская таможенная академия	2016	монография	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/69834.html">http://www.iprbookshop.ru/69834.html</a>	по логину и паролю
9.2.2	Акимова Е.В. Акимов Д.А. Катунцов Е.В. Маховиков А.Б.	Методы и модели стратегического управления предприятием	Вузовское образование	2016	монография	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/47670.html">http://www.iprbookshop.ru/47670.html</a>	по логину и паролю

## **9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по

зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;

в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;

педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;

действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;

печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;

обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;

предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2023