

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:39  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент в производственной сфере

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Бурик Наталья Александровна, старший преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере*

**Заведующий кафедрой:**

*Рытова Наталья Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере*

Рабочая программа дисциплины Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции <b>**</b>	Наименование Компетенции <b>**</b>	Код индикатора достижения компетенций <b>**</b>	Наименование индикатора достижения компетенций <b>**</b>	Образовательный результат <b>**</b>
	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1.	Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности	<i>ОПК-1.1. 3-1. Знает</i> базовый понятийно-категориальный аппарат менеджмента <i>ОПК-1.1. У-1. Умеет</i> идентифицировать и корректно использовать управленческую терминологию
			ОПК-1.2.	Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теорий	<i>ОПК-1.2. 3-1. Знает</i> типологию и структуру профессиональных задач в менеджменте <i>ОПК-1.2. У-1. Умеет</i> классифицировать возникающие проблемы как профессиональные задачи
	ОПК-3	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-3.1.	Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных	<i>ОПК-3.1. 3-4. Знает</i> критерии эффективности стратегических и оперативных решений <i>ОПК-3.1. У-4. Умеет</i> выбирать адекватные стратегические и оперативные

				функциональных областях менеджмента	решения для обоснования результатов
			ОПК-3.2.	Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды	<i>ОПК-3.2. 3-5. Знает</i> методы прогнозирования и оценки последствий управленческих решений <i>ОПК-3.2. У-5. Умеет</i> интерпретировать результаты прогнозирования для корректировки решений
	ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1.	Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации с учетом имеющихся ресурсов	<i>ОПК-4.1. 3-1. Знает</i> инструменты стратегического SWOT-анализа <i>ОПК-4.1. У-1. Умеет</i> составлять и интерпретировать SWOT-матрицу
			ОПК-4.2.	Осуществляет разработку бизнес-планов проектов развития новых направлений деятельности и организаций	<i>ОПК-4.2. 3-1. Знает</i> методы стратегического и операционного анализа, используемые при бизнес-планировании <i>ОПК-4.2. У-1. Умеет</i> применять методы стратегического и операционного анализа для обоснования концепции нового направления

*\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 47 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 24 ак.час на практические занятия. 61 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент реализуется в 1-м семестре 1-го курса

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1 Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>															
Тема 1.1	Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад	
Тема 1.2	Внутренняя и внешняя среда организации	15	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование, контрольное задание	
<b>Раздел 2. Основные функции менеджмента</b>															

Тема 2.3	Планирование как Функция менеджмента	15	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Доклад, ситуационное задание
Тема 2.4	Организационная функция менеджмента	15	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Доклад, ситуационное задание
Тема 2.5	Теории и системы мотивации в менеджменте	15	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Доклад, ситуационное задание
Тема 2.6	Контроль как функция менеджмента	15	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Доклад, контрольное задание
Тема 2.7	Коммуникации и лидерство в организации	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, практическое задание, реферат
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачет с оценкой
<b>Итого</b>		108	14	0	0	24	0	0	0	9	0	0	61	

*Используемые сокращения:*

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы  
КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения  
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

##### **Тема 1.1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития. ОПК-1.1**

Анализ 3 школ менеджмента и существующих подходов. Понятия «менеджмент» и «управление»: этимология и трактовка понятий. Менеджмент как наука и как профессия. Основные функции менеджмента. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте. Навыки менеджера. Уровни менеджмента в организации. Роли менеджера по Г. Минцбергу.

##### **Тема 1.2. Внутренняя и внешняя среда организации. ОПК-4.1**

Внутренняя среда организации. Факторы, характеризующие состояние внутренней среды организации, и их взаимосвязи. Понятие организационной культуры и ее влияние на внутреннюю среду организации и принятие управленческих решений.

Внешняя среда организации. Значение внешней среды и ее характеристики. Факторы внешней среды и их взаимосвязанность. Первичный, вторичный и третичный секторы производства. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макро и микроуровне. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента.

#### **Раздел 2. Основные функции менеджмента**

##### **Тема 2.3. Планирование как функция менеджмента. ОПК-1.2, ОПК-4.2**

Сущность и значение планирования в системе менеджмента. Виды и принципы планирования. Миссия и цели предприятия. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Установление целей развития компании. Требования к целям. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Дерево целей. Использование метода структуризации целей для решения экономических задач. Разработка сценария развития предприятия. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз.

##### **Тема 2.4. Организационная функция менеджмента ОПК-1.1, ОПК-3.2**

Организация как функция менеджмента. Выбор структуры организации. Этапы организационного проектирования организации. Разделение труда и специализация. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки. Эволюция организационных структур. Линейно-функциональные организационные структуры. Факторы, влияющие на организационную структуру. Многомерные организационные структуры. Матричные структуры: дивизиональные и проектные. Преимущества и недостатки многомерных структур.

##### **Тема 2.5. Теории и системы мотивации в менеджменте ОПК-3.2**

Базовые понятия мотивации. Понятие потребностей и их разновидностей. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Мотивация и стимулирование. Экономическая и управленческая трактовки потребностей. Виды мотивации. Проблема демотивации.

##### **Тема 2.6. Контроль как функция менеджмента. Принятие управленческих решений. ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Контроль: сущность, значение, виды. Стадии процесса контроля: установление стандартов, Измерение фактических результатов, сравнение и анализ отклонений. Инструменты и методы контроля.

Управленческое решение как акт выбора одного из возможных вариантов действий, направленный на достижение целей организации. Этапы принятия и классификация

управленческих решений. Методы принятия управленческих решений: экспертные оценки, «дерево решений», мозговой штурм, экстраполяция, трендовые модели, анализ «затраты-выгоды», ABC-анализ.

### **Тема 2.7. Коммуникации и лидерство в организации ОПК-1.2, ОПК-3.1**

Организационные коммуникации: понятие, виды, функции. Средства и каналы коммуникации в менеджменте. Связь коммуникаций и управления. Шумы и помехи в коммуникациях, их влияние на сообщение. Новые средства коммуникации. Социальные сети в бизнесе.

Понятие и классификация форм власти. Власть и лидерство: соотношение понятий Лидерство и наделение подчиненных полномочиями. Виды руководителей с точки зрения формы управления. Лидерство и руководство. Классификация теорий лидерства. Стили руководства. Проблемы современного лидерства.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1 Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2 ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3 Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4 Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
<p>Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква</p>
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы</p>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5 Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			Удовлетворительно	D
60-69	E	P/ Passed		
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам**

5.1 В ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, доклад, ситуационное задание, контрольное задание, тестирование, реферат

5.2 Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

**Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

**Тема 1.1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития. ОПК-1.1**

Вопросы для опроса:

1. Чем отличается понятие «управление» от понятия «менеджмент»?
2. Какова основная цель деятельности менеджера?
3. Что означает понятие «организация» в контексте менеджмента?
4. Перечислите основные функции менеджмента, которые выделял Анри Файоль.
5. Какие современные функции менеджмента могут быть выделены помимо классических?
6. Какой из этапов развития менеджмента характеризуется стремлением к максимальной производительности труда через научную организацию труда и стандартизацию операций?
7. Представители какой школы менеджмента впервые сформулировали универсальные принципы управления и выделили основные функции менеджера?
8. Какой вклад внесла школа человеческих отношений в развитие менеджмента?
9. Какой подход является основополагающим для современного менеджмента?
10. Что такое системный подход в менеджменте?

11. Объясните, почему планирование считается основополагающей функцией менеджмента.
12. Как, по вашему мнению, взаимосвязаны функции контроля и мотивации?
13. Приведите пример ситуации, где важно применять системный подход в менеджменте.
14. Какие основные отличия между научным менеджментом и классическим (административным) менеджментом?
15. Какие этапы развития менеджмента, на ваш взгляд, наиболее важны для современной российской экономики и почему?

Темы для докладов:

1. Менеджмент как наука и искусство
2. Менеджмент в контексте системного подхода
3. Менеджмент в контексте ситуационного подхода
4. Сущность управленческого труда
5. Роль менеджера в современной экономике
6. Сравнение стратегического и оперативного планирования и их роль в достижении целей
7. Анализ влияния организационной структуры на эффективность деятельности
8. Практическое применение мотивации в управлении персоналом
9. От ретроспективного контроля к проактивному управлению результативностью
10. Роль эффективных информационных потоков в принятии управленческих решений
11. Принципы Анри Файоля как фундамент.
12. Принцип “Научного управления” Ф. Тейлора.
13. Принцип “Управлять через делегирование”.
14. Этические принципы в менеджменте
15. Принцип гибкости в менеджменте

**Тема 1.2. Внутренняя и внешняя среда организации. ОПК-4.1**

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Тест 1. Что включает в себя понятие “внутренняя среда организации”?

- а) Конкуренентов, поставщиков, потребителей.
- б) Законодательство, экономическую ситуацию, культурные нормы.
- в) Ресурсы, структуру, персонал, культуру, технологии организации.
- г) Рыночные тенденции и потребительские предпочтения.

Тест 2. Какой элемент внутренней среды организации определяет правила поведения, ценности и нормы, разделяемые большинством сотрудников?

- а) Организационная структура.
- б) Корпоративная культура.
- в) Технологии.
- г) Ресурсы.

Тест 3. К какому типу внутренних факторов относятся организационная структура и система управления?

- а) Человеческие факторы.
- б) Материально-технические факторы.
- в) Организационные факторы.
- г) Финансовые факторы.

Тест 4. Что из перечисленного является примером организационной структуры?

- а) Уровень заработной платы.

- б) Линейно-функциональная схема подчинения.
- в) Количество производственных станков.
- г) Наличие отдела маркетинга.

Тест 5. Какие аспекты внутренней среды организации наиболее тесно связаны с понятием “человеческий капитал”?

- а) Финансовые активы.
- б) Квалификация, мотивация и лояльность персонала.
- в) Технологическое оборудование.
- г) Организационные регламенты.

Тест 6. Какое определение наиболее точно характеризует внешнюю среду организации?

- а) Совокупность всех организаций, действующих на рынке.
- б) Факторы, оказывающие влияние на организацию, но находящиеся за пределами ее прямого контроля.

- в) Только те факторы, которые напрямую связаны с потребителями.
- г) Условия, определяемые руководством компании.

Тест 7. К какому фактору внешней среды относится законодательство, регулирующее деятельность компаний?

- а) Социально-культурные.
- б) Экономические.
- в) Политические и правовые (PESTEL - L).
- г) Технологические.

Тест 8. Уровень инфляции, процентные ставки, уровень безработицы – это примеры факторов:

- а) Социально-культурных.
- б) Экономических.
- в) Политических.
- г) Технологических.

Тест 9. Демографические тенденции, уровень образования, ценности и образ жизни населения относятся к факторам:

- а) Технологическим.
- б) Экономическим.
- в) Социально-культурным.
- г) Политическим.

Тест 10. Что из перечисленного является примером микросреды организации?

- а) Изменение климата.
- б) Новые научные открытия.
- в) Действия конкурентов.
- г) Демографические изменения.

Тест 11. Какой инструмент анализа позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды?

- а) PESTEL-анализ.
- б) SWOT-анализ.
- в) Бенчмаркинг.
- г) Анализ пяти сил Портера.

Тест 12. SWOT-анализ помогает:

- а) Только оценить конкурентов.
- б) Только определить внутренние возможности.
- в) Выявить взаимосвязи между внутренними факторами (сильные/слабые стороны) и внешними (возможности/угрозы) для выработки стратегии.
- г) Только спланировать бюджет.

Тест 13. PESTEL-анализ применяется для изучения:

- а) Внутренних ресурсов компании.
- б) Только конкурентов.

в) Макроэкономических факторов внешней среды.

г) Потребительских предпочтений.

Тест 14. К какому блоку PESTEL-анализа относится анализ уровня использования интернета в обществе?

а) Политические (Political).

б) Экономические (Economic).

в) Технологические (Technological).

г) Социальные (Social).

#### Контрольные задания:

Задание 1.

Проведите краткий SWOT-анализ для вымышленной компании “Эко-Лайф”, производящей органические продукты питания. Предположите, какие могли бы быть ее сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы, исходя из рыночных реалий.

Задание 2.

Объясните, как инструмент “Пять сил Портера” помогает понять конкурентную среду отрасли. Выберите одну из известных вам отраслей (например, металлургия, розничная торговля, IT) и кратко проанализируйте одну из сил Портера для этой отрасли.

## **Раздел 2. Основные функции менеджмента**

### **Тема 2.3. Планирование как функция менеджмента. ОПК-1.2, ОПК-4.2**

#### Темы для докладов:

1. Эволюция концепции планирования
2. Сравнительный анализ стратегического, тактического и оперативного планирования.
3. Принципы эффективного планирования
4. Барьеры и проблемы в процессе планирования
5. Роль миссии, видения и ценностей в формировании стратегического плана.
6. Модели ситуационного анализа в стратегическом планировании
7. Разработка долгосрочных целей и постановка задач
8. Сценарное планирование: понятие, назначение, методика
9. Планирование ресурсов как инструмент оперативного планирования производства.
10. Бюджетирование как форма финансового планирования
11. Гибкие методы планирования в операционной деятельности
12. Прогнозирование спроса и его влияние на операционное планирование запасов.
13. Использование Big Data и предиктивной аналитики для повышения точности планирования.
14. Моделирование и симуляция как инструменты проверки жизнеспособности планов.
15. Планирование на основе принципов “Бережливого производства”
16. Цифровизация планирования: Роль современных ERP и BPM систем.
17. Планирование человеческих ресурсов
18. Культурные различия в планировании: Сравнение подходов к планированию в западных и восточных бизнес-культурах.
19. Планирование устойчивого развития (ESG) и его интеграция в корпоративную стратегию.
20. Этические дилеммы в процессе планирования: Баланс между прибылью и социальной ответственностью.
21. Взаимодействие планирования и контроля: Как планы служат основой для измерения эффективности (KPI).

#### Ситуационные задания:

### **Задание 1. Планирование в стартапе**

**Ситуация:** “Техно-Вектор” – молодой стартап, занимающийся разработкой инновационного программного обеспечения для оптимизации логистических процессов. Команда состоит из 10

человек: основатели (СЕО, СТО), разработчики, маркетолог и специалист по продажам. Компания существует 6 месяцев, имеет первоначальные инвестиции, но пока не вышла на прибыль. Задача – выйти на рынок через 1 год с первой версией продукта и начать генерировать выручку.

**Вопросы:**

1. Какой вид планирования является приоритетным для “Техно-Вектора” на данном этапе? Обоснуйте свой выбор.
2. Какие SMART-цели могут быть поставлены компанией на ближайший год? Приведите примеры для продуктового развития, маркетинга и продаж.
3. Какие основные этапы процесса планирования необходимо пройти “Техно-Вектору” для достижения поставленных целей? Опишите каждый этап применительно к данной ситуации.
4. Предложите один метод планирования, который может быть использован для определения сроков разработки продукта. Опишите, как его можно применить.

**Задание 2. Стратегическое планирование на производственном предприятии**

**Ситуация:** “СтальПром” – крупное металлургическое предприятие с многолетней историей. Рынок стали характеризуется высокой конкуренцией, колебаниями цен на сырье и продукцию, а также усилением экологических требований. Руководство компании понимает необходимость разработки долгосрочной стратегии развития, чтобы сохранить свои позиции и обеспечить устойчивое будущее.

**Вопросы:**

1. Какой горизонт планирования является релевантным для “СтальПром” при разработке долгосрочной стратегии? Какие факторы следует учитывать при определении этого горизонта?
2. Какие основные элементы должны быть включены в долгосрочный стратегический план “СтальПром”?
3. Используя принципы планирования, предложите, как “СтальПром” может обеспечить гибкость своих долгосрочных планов в условиях меняющегося рынка.

**Задание 3. Преодоление сложностей в процессе планирования**

**Ситуация:** В крупной производственной компании “ПромТех” при разработке годового плана возникли сложности:

Отдел маркетинга предоставляет оптимистичные прогнозы продаж, которые не всегда реализуются.

Отдел закупок опасается дефицита сырья из-за нестабильной ситуации у поставщиков.

Финансовый отдел обеспокоен возможным увеличением затрат.

Линейные менеджеры жалуются на нереалистичные сроки, установленные сверху.

**Вопросы:**

1. Какие принципы планирования нарушены или не полностью соблюдены в “ПромТех”? Аргументируйте свой ответ.
2. Предложите, как можно повысить точность (реалистичность) прогнозов отдела маркетинга.
3. Какие методы планирования могли бы помочь отделу закупок справиться с риском дефицита сырья?
4. Как можно решить проблему нереалистичных сроков, установленных для линейных менеджеров?
5. Предложите один метод, который поможет достичь большей согласованности планов между различными отделами “ПромТех”.

**Задание 4. Оперативное планирование в розничной сети**

**Ситуация:** Сеть магазинов бытовой техники “Электроника” готовится к запуску новой рекламной кампании, приуроченной к празднику. Необходимо обеспечить наличие необходимого ассортимента товаров, подготовить персонал к увеличению потока покупателей, распределить задачи между отделами (закупки, логистика, маркетинг, продажи, персонал) и установить четкие сроки выполнения.

**Вопросы:**

1. Какой вид планирования является основным для данной ситуации? Обоснуйте.
2. Предложите один метод оперативного планирования, который предприятие может использовать для составления графика поступления товаров и работы персонала в предпраздничный период. Опишите его применение.
3. Какие конкретные оперативные цели могут быть поставлены перед отделом продаж в рамках данной рекламной кампании? (Примените SMART-критерии).
4. Какую роль играет координация действий между различными отделами в оперативном плане?
5. Как может быть организован контроль за выполнением оперативного плана в период проведения рекламной кампании?

## **Тема 2.4. Организационная функция менеджмента ОПК-1.1, ОПК-3.2**

### Темы для докладов:

1. Линейные, функциональные и штабные отношения: границы ответственности и полномочий в современной организации.
2. Эволюция организационных отношений
3. Принципы делегирования полномочий.
4. Горизонтальные и вертикальные связи в менеджменте.
5. Конфликты в системе организационных отношений.
6. Методы диагностики и разрешения противоречий между линейными и функциональными руководителями.
7. Матричная структура управления: плюсы и минусы «двойного подчинения» для эффективности производственных процессов.
8. Роль должностных инструкций и положений о подразделениях в снижении неопределенности.
9. Влияние цифровизации на организационные отношения.
10. Понятие ERP- и CRM-системы – как они меняют структуру власти в компании.
11. Дистанционный формат работы и организационные отношения: трансформация контроля, коммуникаций и лояльности в распределенных командах.
12. Неформальные организационные отношения и их влияние на достижение целей.
13. Организационная культура: как ценности компании определяют стиль взаимодействия между сотрудниками.

### Ситуационные задания:

#### **Задание 1. Конфликт функциональных и линейных связей**

**Ситуация:** На крупном производственном предприятии внедряется новая ERP-система. Руководитель IT-отдела (функциональный руководитель) дает прямое указание начальникам цехов внести изменения в отчетную документацию, минуя распоряжения главного инженера (линейного руководителя). Главный инженер отменяет эти указания, аргументируя это тем, что IT-отдел не несет ответственности за срыв производственного плана из-за того, что персонал перегружен составлением отчетов. Возникает паралич принятия решений.

#### **Задание:**

1. Определите тип возникшего конфликта в организационных отношениях.
2. Какие ошибки были допущены при делегировании полномочий и распределении функциональных обязанностей?
3. Предложите механизм взаимодействия между линейными и функциональными руководителями, который позволит избежать подобных противоречий в будущем.

#### **Задание 2. Делегирование полномочий и «узкое место»**

**Ситуация:** Генеральный директор филиала международной компании привык лично утверждать любые расходы свыше 50 000 рублей. В периоды его командировок (до 3 дней) работа всей финансовой службы филиала практически останавливается, так как сотрудники боятся принимать самостоятельные

решения, а право подписи делегировано только заместителю, который постоянно перестраховывается и ждет одобрения директора по телефону.

**Задание:**

1. Проанализируйте, почему в данной структуре нарушены организационные отношения по вертикали.
2. В чем заключается риск «чрезмерной централизации» для динамики развития организации?
3. Разработайте алгоритм делегирования полномочий: какие параметры (ограничения, компетенции, сроки) должен установить директор, чтобы система работала автономно, без его постоянного вмешательства?

**Тема 2.5. Теории и системы мотивации в менеджменте ОПК-3.2**

Темы для докладов:

1. Пирамида потребностей Маслоу и теория двух факторов Герцберга в современной организации.
2. Теория ERG Альдерфера: Сравнение с теорией Маслоу и ее применимость.
3. Теория потребностей МакКлелланда): как власть, успех, принадлежность проявляются и мотивируют сотрудников.
4. Инструментальность, валентность и их роль в формировании мотивации (Теория ожидания В. Врума)
5. Восприятие справедливости вознаграждения и его влияние на мотивацию (Теория Адамса).
6. Значение четких, амбициозных и достижимых целей для мотивации (Э. Локк).
7. Теория справедливости и теория постановки целей: их взаимосвязь и синергия в практике управления.
8. Материальная мотивация: Виды, формы, эффективность систем оплаты труда (повременная, сдельная, премиальная).
9. Нематериальная мотивация: Роль признания, карьерного роста, интересной работы, корпоративной культуры.
10. Комплексные системы мотивации: Интеграция материальных и нематериальных стимулов.
11. Мотивация в различных сферах деятельности (оборонно-промышленный комплекс, высокотехнологичные отрасли, научно-исследовательские и конструкторские бюро).
12. Мотивация к инновационной деятельности
13. Карьерное планирование как инструмент мотивации
14. Системы оценки персонала и их влияние на мотивацию
15. Эмоциональный интеллект и его роль в мотивации
16. Управление мотивацией в условиях удаленной работы
17. Корпоративная культура как фактор мотивации
18. Формирование мотивирующей среды.
19. Проблемы и ошибки в системах мотивации
20. Использование современных технологий (геймификация, цифровые платформы) для мотивации сотрудников.
21. Сравнительный анализ систем мотивации в России и за рубежом.
22. Этические аспекты мотивации

Ситуационные задания:

**Задание 1. Определение типа потребностей**

**Ситуация:**

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Служивцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует.

#### **Вопросы:**

1. какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

#### **Задание 2. Новый сотрудник и выгорание**

**Ситуация:** Ваша компания недавно наняла молодого и амбициозного специалиста Анну на должность младшего менеджера по продажам. В первые месяцы работы Анна демонстрировала высокую мотивацию, инициативность и отличные результаты. Однако в последние три месяца ее продуктивность начала снижаться. Она стала менее активно общаться с клиентами, чаще опаздывает на совещания, выглядит уставшей и апатичной. Ваши коллеги из других отделов говорят, что Анна часто задерживается на работе, пытаясь успеть выполнить все поставленные задачи, но чувствует, что ее усилия не приносят должного результата.

#### **Вопросы:**

1. Определите тип мотивации Анны: Какую мотивацию (внутреннюю/внешнюю, позитивную/негативную) она демонстрировала изначально и что могло с ней произойти сейчас?
2. Выявите возможные причины снижения мотивации: Предположите, с какими факторами (гигиеническими или мотивационными, по Герцбергу) может быть связано выгорание Анны.
3. Какие конкретные шаги вы, как руководитель, можете предпринять, чтобы помочь Анне восстановить мотивацию и продуктивность? Какие методы мотивации вы будете использовать?

#### **Задание 3. Производственный цех и мотивация рабочих**

**Ситуация:** Вы — начальник производственного цеха на заводе. В вашем цехе работают 20 человек, большинство из них — люди с большим стажем работы. Заработная плата фиксированная, с небольшими премиями за выполнение плана. В последнее время наблюдается снижение производительности, рост количества брака и безразличие к предложениям по улучшению рабочего

процесса. Рабочие часто жалуются на однообразную работу, отсутствие перспектив и плохие условия труда (шум, пыль).

**Вопросы:**

1. Какие факторы, скорее всего, демотивируют сотрудников? (По Маслоу и Герцбергу).
2. Разработайте комплекс мер по повышению мотивации: Предложите конкретные, реалистичные (в рамках производственного предприятия) изменения, направленные на:
  - Повышение удовлетворенности работой (гигиенические факторы).
  - Стимулирование внутренней мотивации (мотивационные факторы).
3. Опишите, как вы будете внедрять эти изменения: Как убедить руководство и самих сотрудников в необходимости перемен?
4. Предложите систему нематериальной мотивации: Как можно стимулировать сотрудников, не увеличивая значительно фонд оплаты труда?

**Задание 4. Разношерстная команда и общая цель**

**Ситуация:** Вы — руководитель проектной группы, отвечающей за разработку нового программного продукта. В вашей команде 6 человек:

*Сергей:* Опытный программист, для которого главное — сложные технические задачи и возможность изучать новые технологии. Он не очень заинтересован в общении с заказчиком.

*Мария:* Молодой специалист, только начинающий карьеру. Ее главная мотивация — карьерный рост, получение новых навыков и признание со стороны руководства.

*Иван:* Системный администратор, для которого важны стабильность, предсказуемость и четкое выполнение инструкций. Он не любит брать на себя ответственность за нестандартные решения.

*Елена:* Бизнес-аналитик, для которой важны точность формулировок, понятность требований и удовлетворенность заказчика. Она стремится к идеалу в каждой детали.

*Алексей:* Тестировщик, которому нравится находить ошибки и «ломать» систему, доводя ее до совершенства. Его мотивирует чувство завершенности задачи.

*Ольга:* Менеджер проекта (вы), для вас важна успешная сдача проекта в срок и в рамках бюджета, а также достижение общих целей команды.

**Вопросы:**

1. Используя теорию мотивации (например, Маслоу, Герцберга, Макклелланда, когнитивные теории), опишите, что движет каждым сотрудником.
2. Как создать систему, которая будет учитывать индивидуальные потребности и мотивы каждого сотрудника, направляя их усилия на достижение общей цели?
3. Какие противоречия в мотивации могут возникнуть в такой команде и как их решать? (Например, между стремлением Сергея к сложности и желанием Ивана к стабильности).
4. Как вы будете поощрять команду и отдельных сотрудников, чтобы поддерживать их мотивацию и эффективность?

**Задание 5. Недостижимые KPI и демотивация**

**Ситуация:** Ваш отдел маркетинга недавно перешел на новую систему KPI, разработанную для стимулирования инициативности и внедрения инноваций. Однако через полгода результаты оказались прямо противоположными ожидаемым. Сотрудники испытывают чрезмерное давление, боятся не выполнить план и получить «штраф» (снижение премии), а некоторые даже начинают саботировать работу, чтобы не показывать «неудобные» цифры. Основная проблема в том, что установленные ключевые показатели эффективности оказались слишком амбициозными и оторванными от реальных рыночных условий.

**Вопросы:**

1. Какие ошибки были допущены при постановке целей (SMART- критерии, теория ожиданий Врума)?
2. Проанализируйте, какие типы демотивации проявляют сотрудники: (например, избегание, пассивность, сопротивление).
3. Как изменить систему, чтобы она мотивировала, а не демотивировала сотрудников? Какие

принципы постановки целей следует применять?

### **Задание 6. Премии за выполнение плана**

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

#### ***Вопросы:***

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

### **Тема 2.6. Контроль как функция менеджмента. Принятие управленческих решений. ОПК-3.1, ОПК-3.2**

#### ***Темы для докладов:***

1. Сущность и значение контроля в системе менеджмента
2. Виды и типы контроля в управленческой деятельности
3. Основные этапы процесса контроля
4. Информационное обеспечение процесса контроля
5. Контроль как инструмент достижения целей организации
6. Роль контроля в управлении рисками
7. Бенчмаркинг как инструмент контроля и улучшения
8. КРІ (Ключевые показатели эффективности) как инструмент контроля
9. Применение информационных технологий в контроле
10. Финансовый контроль в организации
11. Операционный контроль.
12. Контроль персонала: оценка эффективности труда, мотивация, дисциплина.
13. Контроль и анализ результатов маркетинговой деятельности
14. Контроль в проектном менеджменте: Особенности контроля на различных стадиях проекта.
15. Контроль в условиях цифровой трансформации
16. Контроль и самоконтроль в командной работе
17. Неформальный контроль и его влияние на организационную культуру.
18. Анализ эффективности системы контроля

#### ***Контрольные задания:***

##### **Задание 1.**

Представьте, что вы – руководитель отдела продаж. Вы обнаружили, что фактические показатели продаж за последний квартал значительно ниже запланированных. Опишите, какие этапы процесса контроля вы пройдете, чтобы разобраться в ситуации, и какие решения можете принять.

##### **Задание 2.**

Компания “Инновационные Технологии” разрабатывает новый продукт. Руководство стоит перед выбором: запустить продукт сразу на рынок (с риском недоработок) или провести дополнительные исследования и доработку (с риском опоздать к началу сезона продаж). Опишите, как можно применить процесс принятия управленческих решений для выбора оптимального варианта. Какие методы могут быть использованы?

##### **Задание 3.**

В чем заключается связь между контролем и принятием управленческих решений? Как результаты контроля влияют на процесс принятия решений?

## **Тема 2.7. Коммуникации и лидерство в организации ОПК-1.2, ОПК-3.1**

### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Тест 1. Коммуникации в организации – это:

- а) Только передача информации от руководителя к подчиненным.
- б) Процесс обмена информацией, идеями, мнениями и эмоциями между людьми.
- в) Формальное общение в рабочей среде.
- г) Неформальные отношения между сотрудниками.

Тест 2. Какой тип коммуникаций предполагает обмен информацией через официальные каналы (приказы, распоряжения, инструкции)?

- а) Неформальные.
- б) Горизонтальные.
- в) Вертикальные (нисходящие и восходящие).
- г) Диагональные.

Тест 3. Что из перечисленного является примером барьера коммуникаций?

- а) Использование понятной терминологии.
- б) Плохая акустика в помещении, мешающая проведению совещания.
- в) Четкая структура сообщения.
- г) Открытость к обратной связи.

Тест 4. Какой из перечисленных элементов НЕ является частью модели коммуникационного процесса (отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь)?

- а) Отправитель.
- б) Подчиненный.
- в) Обратная связь.
- г) Канал.

Тест 5. Лидерство в организации – это:

- а) Только способность управлять людьми.
- б) Процесс влияния на группу людей с целью направления их усилий на достижение целей.
- в) Занимаемая должность в иерархии.
- г) Авторитарный стиль управления.

Тест 6. Какой стиль лидерства характеризуется полной свободой действий подчиненных и минимальным участием лидера?

- а) Авторитарный (директивный).
- б) Демократический (коллегиальный).
- в) Либеральный (попустительский).
- г) Трансформационный.

Тест 7. Какой стиль лидерства предполагает активное вовлечение подчиненных в принятие решений и высокую степень обратной связи?

- а) Авторитарный.
- б) Демократический.
- в) Либеральный.
- г) Бюрократический.

Тест 8. Что означает “харизматическое лидерство”?

- а) Лидерство, основанное на должности.

- б) Лидерство, основанное на личном обаянии, вере в себя и способности вдохновлять других.
- в) Лидерство, основанное на строгих правилах.
- г) Лидерство, основанное на манипуляции.

Контрольные задания:

Задание 1.

Представьте, что вы руководитель отдела. Вам необходимо передать подчиненным сложное задание, которое требует понимания деталей. Какие шаги вы предпримете, чтобы обеспечить эффективность коммуникации и минимизировать возможные недопонимания? (Опишите процесс, включая форму сообщения, канал, обратную связь).

Задание 2.

Почему в организации важны как формальные, так и неформальные коммуникации? Приведите примеры, как неформальные коммуникации могут влиять на работу организации.

Задание 3.

Какие основные качества лидера, помимо харизмы, важны для эффективного управления в современной динамичной среде? Приведите примеры.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия
2	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
1	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания контрольных и ситуационных заданий:

Балы	Описание критерия
------	-------------------

3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

5.3 Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 3 КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,4	40

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X

Коэффициент веса контрольной точки.

5.4 Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### КТ – 1.

**Раздел 1. Теоретические основы менеджмента. Тема 1.1-1.2.**

**1. Прочитайте текст и установите соответствие**

Управленческая деятельность менеджера базируется на управленческих функциях: целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами – коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решений. Установите соответствие между функцией менеджмента и ее содержанием

	Функция		Содержание
А	Планирование	1	Стимулирование сотрудников к достижению целей организации
Б	Мотивация	2	Определение целей и путей их достижения
В	Организация	3	Создание структуры и распределение ресурсов для достижения целей
Г	Контроль	4	Оценка результатов деятельности и внесение корректировок

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г

**2. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа**

При принятии решения о запуске нового продукта на рынок, какая информация является наиболее критичной для оценки потенциального успеха?

- А) Информация о количестве сотрудников в отделе маркетинга.
- Б) Информация о текущих финансовых показателях компании.
- В) Информация о потребностях и предпочтениях целевой аудитории.
- Г) Информация о размере офисного помещения компании.

Ответ:

Обоснование выбора.

**3. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа**

Вы – руководитель предприятия. Принимаете решение о выборе кандидата на должность руководителя отдела продаж. Какая информация из представленных ниже будет наиболее важна для принятия обоснованного решения?

- А) Хобби и увлечения кандидата.
- Б) Информация о его участии в спортивных соревнованиях.
- В) Опыт работы в аналогичной должности, результаты, достижения и отзывы предыдущих работодателей.
- Г) Цвет глаз и знак зодиака кандидата.

Ответ:

Обоснование выбора.

**4. Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа**

Исходная информация — сведения, достаточные для решения поставленной задачи. Такая информация включает в себя условия задачи, возможный алгоритм её решения, знания о методах и способах решения, а также о возможном результате или хотя бы предположениях по нему.

Какие два типа информации наиболее важны для проведения SWOT-анализа организации?

- А) Информация о заработной плате сотрудников.
- Б) Информация о сильных сторонах организации.

- В) Информация о слабых сторонах организации.
- Г) Информация о ближайших праздниках.
- Д) Информация о потенциальных угрозах для организации.

Ответ:

Обоснование выбора.

**5. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа**

Концепции менеджмента — это основополагающие теоретические подходы или главные идеи, которые предлагают подход к управлению организацией. Какая из концепций предполагает вовлечение сотрудников в процесс принятия решений и наделение их полномочиями?

- А) Научный менеджмент
- Б) Административная школа
- В) Школа человеческих отношений
- Г) Системный подход

Ответ:

Обоснование выбора.

**6. Ситуационное задание**

Представьте, что вы менеджер ресторана. Какие элементы внутренней среды (3-4 примера) и внешней среды (3-4 примера) вы считаете наиболее критичными для успешного функционирования вашего ресторана? Обоснуйте свой выбор.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов с полной аргументацией.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов с полной аргументацией.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Даны правильные ответы, но не обоснована аргументация	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов, не обоснована аргументация.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

**КТ – 2.**

**Раздел 2. Основные функции менеджмента. Тема 2.3-2.7.**

Выполнить контрольные задания:

Практическое задание 1.

1. *Проблема.* Планирование в системе менеджмента

Планируйте свою будущую профессиональную и общественную деятельность на период до 5 лет. Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5 (10) лет. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив.

2. *Ожидаемый результат.* Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).

## Практическое задание 2.

1. *Проблема.* Принятие управленческих решений при ограниченном времени и ограниченной информации.

2. Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры. Ваша группа – Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится. Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный удар, уцелеть после которого, возможно, не удастся ни Вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций Вы получаете сигнал. Там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому Вашему решению. На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год.
2. Его жена, на 6-м месяце беременности.
3. Студент-медик второго курса, бойкий черный американец.
4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу.
5. Актриса из Голливуда, которая танцует и поет.
6. Биохимик, женщина.
7. Православный священник, 56 лет.
8. Студентка колледжа.
9. Олимпийский чемпион, легкоатлет.
10. Полицейский, который никогда не расстается с револьвером.

3. *Ожидаемый результат.* Принять решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях. Обосновать свой выбор.

## Практическое задание 3.

1. *Проблема.* Принятие управленческих решений о дополнительной мотивации.

2. Вам предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей. Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Список кандидатов на дотацию:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.
4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
6. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
7. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми и срочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
8. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
9. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
10. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

3. *Ожидаемый результат.* Аргументируйте принятое решение.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов, задание не выполнено или выполнено не верно.

### КТ – 3.

#### Тема 1.1-2.7.

Выполнить реферат на одну из тем.

#### I. Основы менеджмента:

1. Менеджмент как искусство и наука: двойственная природа управления и ключевых компетенций современного менеджера.
2. Эволюция управленческой мысли
3. Функции менеджмента в современной организации, их взаимосвязь и роль в достижении целей.
4. Разработка и реализация корпоративной стратегии
5. SWOT-анализ как инструмент стратегического управления
6. Конкурентная стратегия организации: анализ различных стратегий
7. Роль лидера и коммуникаций в процессе организационных трансформаций.
8. Стратегическое управление в условиях неопределенности и внешней нестабильности.
9. Современные типы организационных структур, их преимущества, недостатки и сферы применения
10. Организационная культура как фактор эффективности
11. Управление организационными конфликтами
12. Принятие управленческих решений: процесс, методы и факторы, влияющие на качество решений.
13. Сравнительный анализ и практическое применение различных теорий и мотивации
14. Стили, функции и роль лидера в достижении целей.
15. Барьеры, каналы и методы повышения эффективности коммуникации в организации
16. Внедрение инструментов бережливого производства (Lean Management) в современных организациях
17. Влияние новых технологий на управленческие процессы и принятие решений.

#### Методические рекомендации по подготовке реферата.

Подготовка реферата способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании реферата по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка реферата требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала реферата, например, в форме развернутого плана; написание текста реферата с соблюдением требований научного стиля.

Построение реферата включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во

вступлении указывается тема реферата, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема реферата. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

*Критерии оценивания реферата:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся не требуются дополнительные материалы и оборудование.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

#### **Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

##### **Тема 1.1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития. ОПК-1.1**

###### 1. Вопросы открытого типа:

*Задание 1.* Сравните научную школу менеджмента (тейлоризм) и классическую

(административную) школу менеджмента. В чем заключаются их основные отличия в подходе к организации труда и управления, и какой вклад каждая из школ внесла в развитие менеджмента?

*Задание 2.* Объясните, почему процесс планирования является основополагающей функцией менеджмента.

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Прочитайте текст и установите соответствие между этапом развития менеджмента и его ключевой характеристикой

	Этапы развития		Содержание
А	Научный менеджмент	1	Акцент на социальных и психологических аспектах работы.
Б	Классический менеджмент	2	Научная организация труда и стандартизация.
В	Школа человеческих отношений	3	Формулирование универсальных принципов управления

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В

*Задание 2.* Прочитайте текст и установите соответствие между школой менеджмента и ее основным акцентом

	Школа менеджмента		Основной акцент
А	Школа человеческих отношений	1	Изучение организации как единого целого, взаимодействующего с внешней средой.
Б	Системный подход	2	Признание важности социальных и психологических факторов.
В	Ситуационный подход	3	Выбор наиболее подходящего стиля управления в зависимости от ситуации.

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В

3. Задания закрытого типа:

*Задание 1.* Какая из перечисленных функций менеджмента обеспечивает обратную связь и позволяет корректировать дальнейшие действия?

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Мотивация
- г) Контроль

*Задание 2.* Представители какой школы менеджмента первыми сформулировали 14 принципов управления, актуальных до сих пор?

- а) Научный менеджмент
- б) Классический (административный) менеджмент
- в) Школа человеческих отношений
- г) Поведенческие науки

*Задание 3.* К какой внешней среде относятся такие факторы, как законодательство, уровень

инфляции и демографические изменения?

- а) Микросреда
- б) Внутренняя среда
- в) Макросреда
- г) Конкурентная среда

*Задание 4.* Какой из перечисленных элементов НЕ является функцией менеджмента согласно классической школе?

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Мотивация
- г) Контроль
- д) Все перечисленные являются функциями.

*Задание 5.* Что означает понятие “системный подход” в менеджменте?

- а) Рассмотрение организации как совокупности независимых элементов.
- б) Ориентация только на внутренние процессы.
- в) Рассмотрение организации как единого целого, состоящего из взаимосвязанных частей, взаимодействующего с внешней средой.
- г) Упрощение всех управленческих задач.

## **Тема 1.2. Внутренняя и внешняя среда организации. ОПК-4.1**

### 1. Вопросы открытого типа:

*Задание 1.* Вы владелец небольшой сети кофеен. Бизнес стабильно развивается, но вы понимаете, что на его успех влияют различные внешние факторы. Чтобы быть готовым к любым неожиданностям, вы хотите провести анализ потенциальных угроз. Особое внимание вы решили уделить макросреде, так как она оказывает влияние на все компании в вашей отрасли.

Определите факторы макросреды, которые, по вашему мнению, представляют наибольшую угрозу для вашей сети кофеен в ближайшие 1-2 года.

*Задание 2.* Вы – консультант по стратегии, которому поручено оценить привлекательность отрасли производства экологически чистых упаковочных материалов. Клиент рассматривает возможность выхода на этот рынок. Вы знаете, что одним из инструментов анализа отрасли является модель пяти сил Портера. Выделите силы, которые, на ваш взгляд, оказывают наибольшее прямое влияние на прибыльность данной отрасли.

### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Прочитайте текст и установите соответствие

Современная организация – это открытая система с внутренней стабильностью, которая зависит от условий внешней среды, т.е. от совокупности сил и факторов, оказывающих воздействие на деятельность предприятия (организации) и ее результаты. установите соответствие между факторами внешней среды и их типами.

	Тип фактора		Фактор внешней среды
А	Политический	1	Уровень инфляции
Б	Экономический	2	Изменения в законодательстве о налогообложении
В	Социокультурный	3	Появление нового поколения мобильных устройств
Г	Технологический	4	Рост популярности здорового образа жизни

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г
---	---	---	---

--	--	--	--

*Задание 2.* Прочитайте текст и установите соответствие

PESTEL-анализ — комплексный инструмент менеджмента, который позволяет идентифицировать и оценить ключевые внешние факторы, влияющие на бизнес. Установите соответствие между элементами PESTEL-анализа и их примерами.

	Пример		Элемент PESTEL-анализа
А	Уровень безработицы в регионе	1	Политические факторы
Б	Изменение демографической структуры населения	2	Экономические факторы
В	Экологические нормы и стандарты	3	Социальные факторы
Г	Изменения в законодательстве о защите прав потребителей	4	Технологические факторы
Д	Развитие искусственного интеллекта	5	Экологические факторы

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г

*3. Задания закрытого типа:*

*Задание 1.* К какой категории факторов внешней среды относится уровень образования населения и преобладающие ценности?

- а) Экономические
- б) Технологические
- в) Социально-культурные
- г) Политические

*Задание 2.* Какой из перечисленных инструментов используется для анализа сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды?

- а) PESTEL-анализ
- б) Анализ пяти сил Портера
- в) SWOT-анализ
- г) Бенчмаркинг

*Задание 3.* Модель пяти сил Портера применяется для анализа:

- а) Внутренней среды организации
- б) Конкурентной среды отрасли
- в) Макроэкономических факторов
- г) Корпоративной культуры

*Задание 4.* Система стандартов, процедур и регламентов, определяющая порядок выполнения операций, относится к:

- а) Корпоративной культуре
- б) Организационным факторам внутренней среды
- в) Внешним технологическим факторам
- г) Социально-культурным аспектам внешней среды

*Задание 5.* К какой категории факторов внешней среды относится законодательство, регулирующее деятельность компаний?

- а) Экономические
- б) Социально-культурные

- в) Технологические
- г) Политические и правовые

## Раздел 2. Основные функции менеджмента

### Тема 2.3. Планирование как функция менеджмента. ОПК-1.2, ОПК-4.2

#### 1. Вопросы открытого типа:

**Задание 1.** Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом». А чем же должны заниматься менеджеры?

**Задание 2.** Миссия и цель организации – сущность и отличия

#### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

**Задание 1.** Прочитайте текст и установите соответствие между видом планирования и его горизонтом.

	Вид планирования		Горизонт планирования
А	Стратегическое	1	До 1 года (квартал, месяц, неделя)
Б	Тактическое	2	1-5 лет
В	Оперативное	3	5-20 лет и более

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В

**Задание 2.** Прочитайте текст и установите соответствие между методом планирования и его назначением.

	Метод планирования		Назначение
А	Метод Дельфи	1	Визуализация последовательности задач и сроков выполнения проекта
Б	Метод критического пути (СРМ)	2	Определение наиболее критического пути выполнения проекта
В	Диаграмма Ганта	3	Формирование согласованного экспертного прогноза

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В

#### 3. Задания закрытого типа:

**Задание 1.** Какой вид планирования охватывает самый длительный временной горизонт?

- а) Оперативное
- б) Тактическое
- в) Стратегическое
- г) Бюджетное

**Задание 2.** Какая из перечисленных групп факторов является наиболее важной при постановке SMART-цели?

- а) Конкуренты
- б) Экономическая ситуация
- в) Достижимость и релевантность

г) Организационная структура

*Задание 3.* Какой метод планирования, как правило, используется для отображения последовательности и длительности работ в проекте?

а) Метод Дельфи

б) SWOT-анализ

в) Диаграмма Ганта

г) PESTEL-анализ

*Задание 4.* Принцип планирования, требующий, чтобы планы различных подразделений были взаимосвязаны и не противоречили друг другу, называется:

а) Целостность

б) Гибкость

в) Точность

г) Согласованность

*Задание 5.* Какой вид планирования чаще всего детализируется в конкретных графиках работ, бюджетах и производственных заданиях?

а) Стратегическое

б) Tактическое

в) Оперативное

г) Долгосрочное

## **Тема 2.4. Организационная функция менеджмента ОПК-1.1, ОПК-3.2**

### 1. Вопросы открытого типа:

*Задание 1.* Вы – руководитель отдела маркетинга крупной компании. В отделе работают несколько специалистов, ответственных за разные направления: реклама, PR, контент-маркетинг, SMM. В последнее время наблюдаются проблемы с координацией действий между специалистами. Возникают дублирование усилий, несогласованность в коммуникациях, упущенные возможности. Например, рекламная кампания запускается без предварительного информирования PR-отдела, что приводит к неэффективному освещению в СМИ. Проанализируйте причины проблем с координацией в отделе маркетинга. Какие факторы могли привести к данной ситуации?

*Задание 2.* В чем заключаются основные отличия между линейной и матричной организационными структурами? Опишите ситуации, в которых применение каждой из этих структур является наиболее оправданным.

### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа

Организационная структура менеджмента — это схема, которая описывает, как в компании распределяют обязанности и ресурсы, кто кому подчиняется и кто принимает решения. Она выстраивает иерархию внутри организации и определяет направления действий при принятии и исполнении решений. Какая из организационных структур характеризуется высокой степенью специализации и формализации?

А) Линейная структура

Б) Функциональная структура

В) Дивизиональная структура

Г) Матричная структура

Ответ:

Обоснование выбора.

**Задание 2.** Прочитайте текст и установите соответствие между типом организационной структуры и ее характеристикой.

	Тип структуры		Характеристика
А	Линейная	1	Сотрудники подчиняются двум или более руководителям
Б	Функциональная	2	Каждый руководитель управляет всеми функциями подчиненного ему подразделения
В	Матричная	3	Объединение сотрудников по профессиональным признакам (например, отдел маркетинга, отдел производства)

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В

**3. Задания закрытого типа:**

**Задание 1.** Что из перечисленного НЕ является основной задачей функции организации?

- а) Определение целей организации
- б) Разработка организационной структуры
- в) Распределение задач и ответственности
- г) Координация деятельности подразделений

**Задание 2.** Какой тип организационной структуры характеризуется вертикальной цепочкой командования, где каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю?

- а) Функциональная
- б) Матричная
- в) Линейная
- г) Дивизиональная

**Задание 3.** Делегирование полномочий – это процесс:

- а) Назначения новых руководителей
- б) Передачи прав и ответственности подчиненным
- в) Утверждения бюджета
- г) Разработки стратегии

**Задание 4.** Какая функция организации обеспечивает согласованность действий различных подразделений и сотрудников?

- а) Распределение задач
- б) Координация
- в) Создание оргструктуры
- г) Делегирование полномочий

**Задание 5.** К какому элементу внутренней среды организации относится система формальных правил и процедур?

- а) Человеческие ресурсы
- б) Организационная структура
- в) Технологии
- г) Финансовые ресурсы

**Тема 2.5. Теории и системы мотивации в менеджменте ОПК-3.2**

**1. Вопросы открытого типа:**

**Задание 1.** Вы – менеджер отдела. Один из ваших подчиненных демонстрирует низкую производительность и не проявляет интереса к работе. Какие действия вы предпримете для повышения его мотивации и улучшения результатов работы?

**Задание 2.** Вы – руководитель отдела маркетинга. Один из самых опытных и ценных сотрудников вашего отдела, Анна, в последнее время стала проявлять признаки демотивации. Она не

проявляет прежнего энтузиазма, снизила свою активность и не предлагает новых идей. Ее результаты работы остаются стабильными, но нет прежнего стремления к совершенствованию и инновациям. Анна работает в компании уже 7 лет и ранее всегда отличалась высокой продуктивностью и лояльностью. Определите возможные причины снижения мотивации у Анны. Какие факторы могли повлиять на ее отношение к работе?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

**Задание 1.** Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите ответ на контрольный вопрос

Какая из теорий мотивации фокусируется на анализе того, как люди воспринимают справедливость получаемого вознаграждения по сравнению с их вкладом и вкладом других?

- а) Теория ожиданий
- б) Теория постановки целей
- в) Теория справедливости
- г) Теория ERG

Как менеджер может использовать понимание теории справедливости для предотвращения демотивации сотрудников?

Ответ: \_\_\_\_\_ (буква), \_\_\_\_\_.

**Задание 2.** Прочитайте текст и установите соответствие между теорией мотивации и ее ключевой идеей.

	Теория мотивации		Ключевая идея
А	Теория ожидания (В. Врум)	1	Справедливость вознаграждения воспринимается через сравнение с другими
Б	Теория справедливости (Дж. Адамс)	2	Четкие, сложные и достижимые цели мотивируют лучше, чем расплывчатые.
В	Теория постановки целей (Э. Локк)	3	Мотивация зависит от ожиданий человека, что его усилия приведут к результату, а результат – к вознаграждению.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

3. Задания закрытого типа:

**Задание 1.** В пирамиде потребностей Маслоу, какую потребность необходимо удовлетворить в первую очередь, прежде чем перейти к потребностям более высокого уровня?

- а) Потребность в самоактуализации
- б) Потребность в признании
- в) Социальные потребности
- г) Физиологические потребности

**Задание 2.** Согласно теории двух факторов Герцберга, что относится к мотиваторам?

- а) Стабильность работы
- б) Возможность карьерного роста
- в) Политика компании
- г) Отношения с руководством

**Задание 3.** В теории постановки целей, какая характеристика цели является наиболее важной для ее мотивирующего эффекта?

- а) Цель должна быть максимально абстрактной.
- б) Цель должна быть сложной, но достижимой.

- в) Цель должна быть установлена только руководителем.
- г) Цель не требует обратной связи.

*Задание 4.* Если сотрудник считает, что его вклад в работу недооценивается по сравнению с вкладом коллег, он может столкнуться с проблемой, описанной в:

- а) Теории ожиданий
- б) Теории справедливости
- в) Теории ERG
- г) Теории потребностей МакКлелланда

*Задание 5.* Какая система мотивации фокусируется на нематериальных стимулах, таких как развитие навыков, интересные задачи и карьерный рост?

- а) Сдельная оплата труда
- б) Премияльная система
- в) Нематериальная мотивация
- г) Бонусные программы

### **Тема 2.6. Контроль как функция менеджмента. Принятие управленческих решений. ОПК-3.1, ОПК-3.2**

#### 1. Вопросы открытого типа:

*Задание 1.* Вы – менеджер проекта. В процессе реализации проекта возникли непредвиденные обстоятельства, которые могут привести к срыву сроков. Опишите ваши действия по управлению данной ситуацией, учитывая функции менеджмента.

*Задание 2.* Сравните роль контроля и принятия управленческих решений в достижении целей организации. Как результаты контроля служат основой для принятия эффективных решений?

#### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Прочитайте текст, вставьте одно пропущенное слово и сделайте выбор из предложенных вариантов

\_\_\_\_\_ решение — это выбор, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Какой из перечисленных факторов является наиболее важным при принятии решения в условиях высокой неопределенности?

- А) Максимальное использование доступной информации.
- Б) Использование интуиции и опыта.
- В) Четкое следование установленным процедурам и правилам.
- Г) Привлечение к процессу принятия решения максимально широкого круга заинтересованных лиц.

Ответ: \_\_\_\_\_ (слово), \_\_\_\_ (буква)

*Задание 2.* Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите в правильной последовательности этапы процесса принятия управленческого решения:

- А) Оценка результатов и внесение корректировок
- Б) Определение проблемы
- В) Анализ и оценка альтернатив
- Г) Выбор оптимального решения
- Д) Реализация принятого решения

Запишите правильную последовательность цифр слева направо.

--	--	--	--	--

### 3. Задания закрытого типа:

**Задание 1.** Какая функция менеджмента связана с определением формальных отношений подчинения, распределением задач, полномочий и ответственности?

- а) Контроль
- б) Планирование
- в) Организация
- г) Мотивация

**Задание 2.** Какой вид контроля проводится ДО начала деятельности для предотвращения отклонений?

- а) Текущий (оперативный)
- б) Итоговый (результативный)
- в) Предварительный (превентивный)
- г) Горизонтальный

**Задание 3.** Что из перечисленного является примером управленческого решения, принятого в условиях неопределенности?

- а) Утверждение стандартной процедуры получения отпуска.
- б) Определение бюджета на следующий год на основе прошлых данных.
- в) Запуск нового, революционного продукта, для которого нет аналогов на рынке.
- г) Выбор поставщика на основе проведенного тендера.

**Задание 4.** Какая стадия процесса контроля включает в себя определение стандартов, с которыми будут сравниваться фактические результаты?

- а) Измерение фактических результатов
- б) Сравнение фактических результатов со стандартами
- в) Анализ отклонений
- г) Установление стандартов

**Задание 5.** Какая функция менеджмента, тесно связанная с контролем, заключается в выборе одного из возможных вариантов действий для достижения целей?

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Принятие управленческих решений
- г) Мотивация

## **Тема 2.7. Коммуникации и лидерство в организации ОПК-1.2, ОПК-3.1**

### 1. Вопросы открытого типа:

**Задание 1.** Вы – менеджер среднего звена. Опишите, как вы будете делегировать задачу своему подчиненному.

**Задание 2.** Вы – менеджер проекта по разработке нового программного продукта. В вашей команде возникла серьезная проблема: два ключевых разработчика, Иван и Мария, постоянно конфликтуют. Их споры касаются технических решений, подходов к программированию и даже личных вопросов. Конфликт привел к снижению производительности всей команды, увеличению сроков выполнения задач и ухудшению психологического климата. Другие члены команды чувствуют себя подавленными и демотивированными. Ближайший срок сдачи важного этапа проекта под угрозой.

### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

**Задание 1.** Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа

Эффективное лидерство играет важную роль в социальном взаимодействии и командной работе компании, так как способствует повышению производительности, улучшению корпоративной

культуры и достижению стратегических целей. Какие два качества из перечисленных ниже наиболее важны для эффективного лидера?

- А) Умение жестко контролировать деятельность подчиненных.
- Б) Способность вдохновлять и мотивировать команду.
- В) Отличное знание бухгалтерского учета.
- Г) Умение делегировать полномочия.
- Д) Предпочтение работать в одиночку, не полагаясь на других.

Ответ:

Обоснование выбора.

*Задание 2.* Прочитайте текст, вставьте одно пропущенное слово и сделайте выбор из предложенных вариантов

\_\_\_\_\_ — это обмен информацией, на основе которой руководитель принимает эффективные решения и доводит их до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности реализовываются. Цель коммуникационного процесса — \_\_\_\_\_.

- А) Корректная передача информации
- Б) Способ решения профессиональных задач
- В) Мотивация к качественной работе
- Г) Обеспечение понимания информации

Ответ: \_\_\_\_\_ (слово), \_\_\_\_ (буква)

### 3. Задания закрытого типа:

*Задание 1.* Какой тип коммуникаций предполагает обмен информацией между сотрудниками одного уровня иерархии (например, между менеджерами отделов)?

- а) Вертикальные (нисходящие)
- б) Вертикальные (восходящие)
- в) Горизонтальные
- г) Неформальные

*Задание 2.* Что из перечисленного является примером барьера коммуникаций, связанного с “шумом” в канале передачи информации?

- а) Использование сложной профессиональной терминологии
- б) Недостаточная громкость речи на совещании
- в) Разница в культурных нормах
- г) Нежелание слушать

*Задание 3.* Какой стиль лидерства характеризуется высокой степенью вовлеченности подчиненных в принятие решений и активным участием лидера в обсуждении?

- а) Авторитарный
- б) Демократический
- в) Либеральный
- г) Бюрократический

*Задание 4.* Лидерство, основанное на личном обаянии, вере в себя и способности вдохновлять других, называется:

- а) Трансформационным
- б) Харизматическим
- в) Ситуационным
- г) Транзакционным

*Задание 5.* Какой тип коммуникаций наиболее подвержен искажениям и слухам, но при этом часто играет важную роль в распространении информации и формировании корпоративной культуры?

а) Вертикальные (нисходящие)

б) Вертикальные (восходящие)

в) Горизонтальные

г) Неформальные

Ключ: г) Неформальные

### 6.3 Критерии и шкала оценивания на основе БРС

Донецкого филиала РАНХиГС

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

Критерии оценивания	Результат в баллах
<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</p>	90-100
<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	75-89
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	60-74
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-60

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. 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 лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося

свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет**

### **1.1. Основная литература**

1. Батурина, О. А. Основы менеджмента : учебное пособие / О. А. Батурина, Ю. В. Балдина, Г. В. Петрук. — Владивосток : ВВГУ, 2025. — 172 с. — ISBN 978-5-9736-0752-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/511364>
2. Теория менеджмента : учебник для вузов / под редакцией Л. С. Леонтьевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15568-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508824>
3. Сергиенко, Е. Г. Менеджмент : учебник / Е. Г. Сергиенко. — Ставрополь : СтГАУ, 2024. — 144 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/510220>

4. Берендеева, А. Б. Основы менеджмента : учебное пособие / А. Б. Берендеева, О. О. Коробова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Иваново : ИВГУ, 2024. — 168 с. — ISBN 978-5-7807-1449-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/511463>

5. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07387-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492204>

#### 1.2. Дополнительная литература

1. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : Учебник : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.; СПб.; Киев : ИД "Вильямс", 2013. — 672 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – 5-е изд. стереотипн. — М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576.

3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.

4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. – ИД «Вильямс», 2009. – 48 с.

5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. - М. : Альпина Паблишер, 2011. – 715 с.

#### 1.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

#### 8.4 Интернет-ресурсы

1. <http://mevriz.ru/annotations/> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

2. <https://www.consultant.ru/> – справочная правовая система, которая содержит информационные базы данных с федеральным и региональным законодательством субъектов РФ, судебной практикой, фирменные аналитические материалы, комментарии законодательства, международные правовые акты.

3. <http://www.aup.ru/> – электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.