

Документ подписан электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сеиченко Павел Васильевич  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 29.09.2023 07:36:14  
Уникальный программный ключ:  
27e516f4c088deb62ba68945f4406e13fd454355

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»**  
**(ТУСУР)**



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по УР

Документ подписан электронной подписью  
Сертификат: a1119608-cdff-4455-b54e-5235117c185c  
Владелец: Сеиченко Павел Васильевич  
Действителен: с 17.09.2019 по 16.09.2024

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Уровень образования: **высшее образование - магистратура**  
Направление подготовки / специальность: **38.04.01 Экономика**  
Направленность (профиль) / специализация: **Экономика и управление финансами предприятия**  
Форма обучения: **заочная**  
Факультет: **Заочный и вечерний факультет (ЗиВФ)**  
Кафедра: **Кафедра экономики (Экономики)**  
Курс: **2**  
Семестр: **4**  
Учебный план набора 2023 года

**Объем дисциплины и виды учебной деятельности**

| Виды учебной деятельности                                | 4 семестр | Всего | Единицы |
|--|-----------|-------|---------|
| Лекционные занятия                                       | 8         | 8     | часов   |
| Практические занятия                                     | 8         | 8     | часов   |
| Самостоятельная работа                                   | 117       | 117   | часов   |
| Контрольные работы                                       | 2         | 2     | часов   |
| Подготовка и сдача экзамена                              | 9         | 9     | часов   |
| Общая трудоемкость<br>(включая промежуточную аттестацию) | 144       | 144   | часов   |
|  |           | 4     | з.е.    |

| Формы промежуточной аттестация | Семестр | Количество |
|--------------------------------|---------|------------|
| Экзамен                        | 4       |            |
| Контрольные работы             | 4       | 1          |

## 1. Общие положения

### 1.1. Цели дисциплины

1. Формирование системы знаний о сути организационных изменений, связанных с разработкой и внедрением стратегий выявления и разрешения проблем, возникающих в организации на разных этапах ее жизненного цикла; подготовка студентов к обучению в магистратуре.

### 1.2. Задачи дисциплины

1. Ознакомление с основными концепциями управления организацией при решении задач разработки и внедрения стратегий рыночного поведения на разных этапах ее жизненного цикла.

2. Формирование представлений об эффективных стилях управления организационными изменениями.

3. Изучение опыта и управленческих рецептов практикующих менеджеров.

4. Развитие навыков сопоставления и критической оценки различных подходов и концепций управления организацией.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок дисциплин: Б1. Дисциплины (модули).

Часть блока дисциплин: Обязательная часть.

Модуль дисциплин: Модуль направления подготовки (hard skills – HS).

Индекс дисциплины: Б1.О.02.02.

Реализуется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Компетенции и индикаторы их достижения

| Компетенция  | Индикаторы достижения компетенции   | Планируемые результаты обучения по дисциплине  |
|--|---|--|
| <b>Универсальные компетенции</b>   |   |  |
| УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3.1. Знает основные правила и методы организации командной работы для достижения поставленной цели           | Знает закономерности развития и изменений в организации; содержание этапов жизненного цикла;             |
|  | УК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды   | Своевременно диагностирует необходимость изменений   |
|  | УК-3.3. Владеет навыками организации и руководства командным взаимодействием при решении профессиональных задач | Применяет современные инструментарию диагностики изменений на разных этапах жизненного цикла организации |

|   |   |  |
|---|---|--|
| УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК-6.1. Знает принципы определения приоритетов собственной деятельности и способы самооценки  | Имеет современные представления об эффективности стилей управления на разных этапах жизненного цикла |
|   | УК-6.2. Умеет определять приоритеты собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям                                    | Применяет типовые стратегии управления изменениями   |
|   | УК-6.3. Владеет навыками и приемами планирования и определения приоритетов собственной деятельности, а также способами ей совершенствования | Использует методы работы с персоналом в целях снижения уровня сопротивления                          |
| <b>Общепрофессиональные компетенции</b>   |   |  |
| -   | -   | -  |
| <b>Профессиональные компетенции</b>   |   |  |
| -   | -   | -  |

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часов.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной деятельности представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины по видам учебной деятельности

| Виды учебной деятельности   | Всего часов | Семестры  |
|---|-------------|-----------|
|   |             | 4 семестр |
| <b>Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего</b>   | 18          | 18        |
| Лекционные занятия  | 8           | 8         |
| Практические занятия  | 8           | 8         |
| Контрольные работы  | 2           | 2         |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся, в т.ч. контактная внеаудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего</b> | 117         | 117       |
| Выполнение индивидуального задания  | 60          | 60        |
| Подготовка к контрольной работе   | 33          | 33        |
| Подготовка к тестированию   | 24          | 24        |
| <b>Подготовка и сдача экзамена</b>  | 9           | 9         |
| <b>Общая трудоемкость (в часах)</b>   | 144         | 144       |
| <b>Общая трудоемкость (в з.е.)</b>  | 4           | 4         |

**5. Структура и содержание дисциплины**

**5.1. Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности**

Структура дисциплины по разделам (темам) и видам учебной деятельности приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

| Названия разделов (тем) дисциплины | Лек.    | Прак.   | Сам.    | Всего часов (без экзамена) | Формируемые компетенции |
|------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|-------------------------|
|                                    | зан., ч | зан., ч | раб., ч |                            |                         |
|                                    |         |         |         |                            |                         |

| <b>4 семестр</b>                             |   |   |     |     |            |
|--|---|---|-----|-----|------------|
| 1 Базовые модели управленческой деятельности | 2 | 2 | 40  | 46  | УК-3, УК-6 |
| 2 Современные подходы в менеджменте          | 4 | 2 | 45  | 51  | УК-3, УК-6 |
| 3 Практический менеджмент                    | 2 | 4 | 32  | 38  | УК-3, УК-6 |
| Итого за семестр                             | 8 | 8 | 117 | 133 |            |
| Итого  | 8 | 8 | 117 | 133 |            |

### 5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)

| Названия разделов (тем) дисциплины           | Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)   | Трудоемкость (лекционные занятия), ч | Формируемые компетенции |
|--|--|--------------------------------------|-------------------------|
| <b>4 семестр</b>                             |  |                                      |                         |
| 1 Базовые модели управленческой деятельности | Системная карта деятельности менеджера. Функциональные и ролевые модели менеджера. Модель требований и ограничений. Теории стилей управления. Принятие управленческих решений. Планирование и контроль. Наем и отбор персонала.<br>Оценка деятельности и развитие персонала. Мотивация персонала. Управление командами. Модели жизненных циклов команд. Управление конфликтами. Структура и культура организации. Системы индивидуальных ценностей, проблемы их оценки и согласования с культурой и стратегическими целями организации.<br>Проблемы управления изменениями | 2                                    | УК-3, УК-6              |
|  | Итого  | 2                                    |                         |

|                                     |   |   |            |
|-------------------------------------|---|---|------------|
| 2 Современные подходы в менеджменте | Современные трактовки основных принципов управления. Процессный, системный и ситуационный подходы в современном управлении организацией. Теории жизненных циклов организации. Четырехфакторная модель менеджмента (по Адизесу). Эффективные и неэффективные стили управления. Диагностика и решение управленческих проблем. Развитие потенциала бизнес-лидерства. Повышении личной эффективности личности. Повышении эффективности команды в условиях неопределенности  | 4 | УК-3, УК-6 |
| Итого                               |   | 4 |            |
| 3 Практический менеджмент           | Общие критерии достижения успешной деятельности и структура организаторской деятельности менеджера и бизнесмена. Изучение работы подчиненных, определение их потенциальных возможностей и условий доведения до них задания. Выработка научного подхода к принятию решения, определение его эффективности и условий реализации. Повышение уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем. Развитие умения руководить и подчиняться. Конфликты, их разрешение и направления формирования нормальных взаимоотношений в коллективе. Направления стимулирования трудовой деятельности лиц старших возрастных групп. Управление процессом формирования у молодежи трудовой активности и потребности в общественной деятельности | 2 | УК-3, УК-6 |
| Итого                               |   | 2 |            |
| Итого за семестр                    |   | 8 |            |
| Итого                               |   | 8 |            |

### 5.3. Контрольные работы

Виды контрольных работ и часы на контрольные работы приведены в таблице 5.3.  
Таблица 5.3 – Контрольные работы

| № п.п.           | Виды контрольных работ | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции |
|------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|
| <b>4 семестр</b> |                        |                 |                         |
| 1                | Контрольная работа     | 2               | УК-3, УК-6              |
|                  | Итого за семестр       | 2               |                         |
|                  | Итого                  | 2               |                         |

#### 5.4. Лабораторные занятия

Не предусмотрено учебным планом

#### 5.5. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 5.5.

Таблица 5.5. – Наименование практических занятий (семинаров)

| Названия разделов (тем) дисциплины           | Наименование практических занятий (семинаров)  | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции |
|--|--|-----------------|-------------------------|
| <b>4 семестр</b>                             |  |                 |                         |
| 1 Базовые модели управленческой деятельности | Анализ и сопоставление моделей. Ресурсы менеджера. Обсуждение баланса требований и ограничений. Примеры задач на принятие решений. Деловая игра «Борьба за пространство». Примеры на составление планов и применение техник планирования деятельности. Подготовка к найму работника. Анализ объявлений о вакансиях. Деловая игра «Отборочное интервью». Диагностика стилей обучения. Разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения. Обсуждение связей и различий между разными теориями мотивации. Обсуждение методов исследования мотивации. Демонстрация мотивационных тестов. | 2               | УК-3, УК-6              |
|  | Итого  | 2               |                         |
| 2 Современные подходы в менеджменте          | Количественная оценка распорядительной деятельности. Сопоставление моделей жизненных циклов организации. Динамика стилей управления на разных этапах жизненного цикла. Технологии развития личной эффективности  | 2               | УК-3, УК-6              |
|  | Итого  | 2               |                         |

|                           |  |   |            |
|---------------------------|--|---|------------|
| 3 Практический менеджмент | Оценка рецептов практического менеджмента на языке базовых моделей менеджмента. Примеры решения управленческих проблем на базе теоретических моделей. Примеры решения управленческих проблем с применением идей практического менеджмента. | 4 | УК-3, УК-6 |
|                           | Итого  | 4 |            |
| Итого за семестр          |  | 8 |            |
| Итого                     |  | 8 |            |

### 5.6. Курсовой проект / курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

### 5.7. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 5.7.

Таблица 5.7. – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

| Названия разделов (тем) дисциплины           | Виды самостоятельной работы        | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции | Формы контроля         |
|--|------------------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------|
| <b>4 семестр</b>                             |                                    |                 |                         |                        |
| 1 Базовые модели управленческой деятельности | Выполнение индивидуального задания | 20              | УК-3, УК-6              | Индивидуальное задание |
|  | Подготовка к контрольной работе    | 15              | УК-3, УК-6              | Контрольная работа     |
|  | Подготовка к тестированию          | 5               | УК-3, УК-6              | Тестирование           |
|  | Итого                              | 40              |                         |                        |
| 2 Современные подходы в менеджменте          | Выполнение индивидуального задания | 20              | УК-3, УК-6              | Индивидуальное задание |
|  | Подготовка к контрольной работе    | 12              | УК-3, УК-6              | Контрольная работа     |
|  | Подготовка к тестированию          | 13              | УК-3, УК-6              | Тестирование           |
|  | Итого                              | 45              |                         |                        |
| 3 Практический менеджмент                    | Выполнение индивидуального задания | 20              | УК-3, УК-6              | Индивидуальное задание |
|  | Подготовка к контрольной работе    | 6               | УК-3, УК-6              | Контрольная работа     |
|  | Подготовка к тестированию          | 6               | УК-3, УК-6              | Тестирование           |
|  | Итого                              | 32              |                         |                        |
| Итого за семестр                             |                                    | 117             |                         |                        |
|  | Подготовка и сдача экзамена        | 9               |                         | Экзамен                |

|       |     |  |
|-------|-----|--|
| Итого | 126 |  |
|-------|-----|--|

### **5.8. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности**

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности представлено в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

| Формируемые компетенции | Виды учебной деятельности |            |           | Формы контроля  |
|-------------------------|---------------------------|------------|-----------|---|
|                         | Лек. зан.                 | Прак. зан. | Сам. раб. |   |
| УК-3                    | +                         | +          | +         | Индивидуальное задание, Контрольная работа, Тестирование, Экзамен |
| УК-6                    | +                         | +          | +         | Индивидуальное задание, Контрольная работа, Тестирование, Экзамен |

### **6. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся**

Рейтинговая система не используется

### **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

#### **7.1. Основная литература**

1. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 384 с [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/472488>.

2. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 313 с [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/472489>.

#### **7.2. Дополнительная литература**

1. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 269 с [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/471203>.

2. Маркетинг-менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 379 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469244>.

#### **7.3. Учебно-методические пособия**

##### **7.3.1. Обязательные учебно-методические пособия**

1. Методы и приемы в деятельности руководителя: Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе / А. Г. Буймов - 2018. 30 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/8502>.

##### **7.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;



– в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

– в форме электронного документа;

– в печатной форме.

#### **7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. При изучении дисциплины рекомендуется обращаться к современным базам данных, информационно-справочным и поисковым системам, к которым у ТУСУРа открыт доступ: <https://lib.tusur.ru/ru/resursy/bazy-dannyh>.

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

#### **8.1. Материально-техническое и программное обеспечение для лекционных занятий**

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с достаточным количеством посадочных мест для учебной группы, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются мультимедийное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

#### **8.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий**

Учебно-вычислительная лаборатория: учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа, учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа; 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 611 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Сервер Intel Xeon X3430;
- Сервер DEMAR-3 на базе AMD Ryzen 7;
- Проектор BenQ MH550;
- Проекционный экран Lumien Eco Picture(2x3м);
- Телевизор HYUNDAI H-LED65FU7003;
- Магнитно-маркерная доска;
- Сканер Canon CanoScan UDE210 A4;
- Принтер Canon LBP-1120;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2007;
- Microsoft Project 2013;
- Microsoft Windows 7 Pro;
- Microsoft Windows Server 2008;

#### **8.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:

- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 209 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- учебная мебель;
- компьютеры;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду ТУСУРа.

Перечень программного обеспечения:

- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

#### **8.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями зрения** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для комфортного просмотра.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

### **9. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

#### **9.1. Содержание оценочных материалов для текущего контроля и промежуточной аттестации**

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы, представленные в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Формы контроля и оценочные материалы

| Названия разделов (тем) дисциплины           | Формируемые компетенции | Формы контроля         | Оценочные материалы (ОМ)                                 |
|--|-------------------------|------------------------|--|
| 1 Базовые модели управленческой деятельности | УК-3, УК-6              | Индивидуальное задание | Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий      |
|  |                         | Контрольная работа     | Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ |
|  |                         | Тестирование           | Примерный перечень тестовых заданий                      |
|  |                         | Экзамен                | Перечень экзаменационных вопросов                        |

|                                     |            |                        |  |
|-------------------------------------|------------|------------------------|--|
| 2 Современные подходы в менеджменте | УК-3, УК-6 | Индивидуальное задание | Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий      |
|                                     |            | Контрольная работа     | Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ |
|                                     |            | Тестирование           | Примерный перечень тестовых заданий                      |
|                                     |            | Экзамен                | Перечень экзаменационных вопросов                        |
| 3 Практический менеджмент           | УК-3, УК-6 | Индивидуальное задание | Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий      |
|                                     |            | Контрольная работа     | Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ |
|                                     |            | Тестирование           | Примерный перечень тестовых заданий                      |
|                                     |            | Экзамен                | Перечень экзаменационных вопросов                        |

Шкала оценки сформированности отдельных планируемых результатов обучения по дисциплине приведена в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Шкала оценки сформированности планируемых результатов обучения по дисциплине

| Оценка                     | Баллы за ОМ                                | Формулировка требований к степени сформированности планируемых результатов обучения |   |  |
|----------------------------|--|---|---|--|
|                            |  | знать   | уметь   | владеть  |
| 2<br>(неудовлетворительно) | < 60% от максимальной суммы баллов         | отсутствие знаний или фрагментарные знания  | отсутствие умений или частично освоенное умение             | отсутствие навыков или фрагментарное применение навыков              |
| 3<br>(удовлетворительно)   | от 60% до 69% от максимальной суммы баллов | общие, но не структурированные знания   | в целом успешно, но не систематически осуществляемое умение | в целом успешное, но не систематическое применение навыков           |
| 4 (хорошо)                 | от 70% до 89% от максимальной суммы баллов | сформированные, но содержащие отдельные проблемы знания                             | в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение    | в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы применение навыков |
| 5 (отлично)                | ≥ 90% от максимальной суммы баллов         | сформированные систематические знания   | сформированное умение                                       | успешное и систематическое применение навыков                        |

Шкала комплексной оценки сформированности компетенций приведена в таблице 9.3.

Таблица 9.3 – Шкала комплексной оценки сформированности компетенций

| Оценка                     | Формулировка требований к степени компетенции  |
|----------------------------|--|
| 2<br>(неудовлетворительно) | Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале или<br>Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Обучающийся знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения. |
| 3<br>(удовлетворительно)   | Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Обучающихся знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях.   |
| 4 (хорошо)                 | Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения.   |
| 5 (отлично)                | Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Обучающийся знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания дисциплины, его значимость в содержании дисциплины.                             |

### 9.1.1. Примерный перечень тестовых заданий

- Указать, какие из перечисленных факторов не используются при описании и анализе дальнего окружения фирмы:
  - организационные;
  - технологические;
  - социальные;
  - экономические
- В аббревиатуре SWOT элементом W обозначен анализ:
  - сильных сторон организации;
  - слабых сторон организации;
  - положительных тенденций (возможностей для развития бизнеса), наблюдающихся во внешней среде компании;
  - негативных тенденций внешней среды, создающих угрозы бизнесу
- Трехуровневая модель товара содержит три группы его характеристик: «сущность товара», «фактический товар», «дополнительный товар». Сущность товара:
  - это способность товара удовлетворять некоторую потребность покупателя, например, необходимость или желание забивать гвозди, сверлить отверстия, расчесывать волосы, слушать музыку, производить вычисления и пр.;
  - это набор технических характеристик товара, условий и правил его применения;
  - элемент товара или услуги, который способствуют привлечению покупателей и совершению дополнительных продаж;
  - элемент комплекса маркетинга
- Модель требований, ограничений и альтернатив, влияющих на работу менеджера, была разработана:
  - Фредериком Тейлором
  - Анри Файолем
  - Генри Минцбергом
  - Розмари Стюарт
- Выберите слово, означающее право менеджера оказывать воздействие на подчиненных:
  - власть;

- б) влияние;
  - в) полномочия;
  - г) привычка
6. Стилль управления с характеристиками «внимание к задаче низкое», «внимание к людям высокое» обозначен в модели «Управленческой решетки» Блейка и Моутон названием
    - а) обедненное управление;
    - б) загородный клуб;
    - в) власть-подчинение;
    - г) команда
  7. Специалисты выделяют три главных цели организационного развития. Ниже записаны четыре цели. Какую из них вы бы убрали из списка главных?
    - а) Изменение отношения к работе
    - б) Модификация поведения работников
    - в) Преодоление страха перед конкурентами
    - г) Стимулирование к осуществлению необходимых изменений в структуре и политике организации
  8. П. Чекланд предложил шесть базовых структурных элементов VOCATE ситуации, без анализа которых невозможно успешно провести планируемые изменения. Буквой О в аббревиатуре VOCATE обозначен один из перечисленных ниже элементов. Какой именно?
    - а) Процесс трансформации
    - б) Потребители, получающие выгоду от изменений
    - в) Ограничения, накладываемые внешним окружением
    - г) Владелец изменений, который способен поддержать изменения или остановить их
  9. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом творческой фазы и этапом управляемого роста?
    - а) Кризис запретов
    - б) Кризис бюрократизации
    - в) Кризис потери контроля
    - г) Кризис лидерства
  10. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Недостаток информации о целях и стратегии изменений». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины? Выберите его из представленного списка:
    - а) «Политическое» поведение, организация сопротивления
    - б) Затягивание сроков проведения изменений
    - в) Открытое несогласие. Потеря управления
    - г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

### **9.1.2. Перечень экзаменационных вопросов**

1. Корпоративную культуру организации характеризуют ее Ценности, Ритуалы, Нормы, Неформальные связи
2. Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
3. Объясните каждую фазу в модели организационного развития Грейнера.
4. . Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?
5. Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?

### **9.1.3. Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий**

1. Приведите собственные примеры применения конкурентных стратегий Майкла Портера. Раскройте причины и степень их влияния на рыночное положение фирмы.
2. . Рассмотрите поле сил, способных изменить текущее состояние бизнеса. Обсудите, что изменяется в этом поле при возникновении возможностей развития бизнеса и при возникновении угроз?
3. . Составьте описание ситуации «Консультанты во времени» с применением подходящих

моделей менеджмента и маркетинга. Предложите и обоснуйте вариант решения поставленной в кейсе задачи

4. Приведите примеры менеджеров. Расскажите о ситуациях, в которых вам довелось их наблюдать. Почему вы называете их менеджерами? Чем они отличаются от других людей организации? Что они делают? Как себя ведут? В чем вы с ними не согласны? Вы хотели бы быть на их месте?
5. Дайте собственное определение Миссии организации, Миссии менеджеров, Миссии исполнителей. Обсудите их сходство и различия. Сравните свои определения миссий с определениями из учебников и некоторых публикаций.

#### **9.1.4. Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ**

1. Анри Файоль выделил пять важнейших функций административной деятельности менеджера, без которых не может работать никакая организация. Составьте список этих функций и попробуйте нарисовать схему, отображающую процесс их выполнения. При этом должны быть учтены прямые и обратные связи между этими функциями.
2. Составьте списки требований и ограничений, которые вам необходимо было учитывать при выполнении определенной работы или задания (приведите конкретный пример из своей практики). Укажите источники этих требований и ограничений. Составьте список альтернатив, которые вы имели право выбирать, и обоснуйте, сделанный вами выбор.
3. Джон Адэр сформулировал пять проблем управления временем, типичных для большинства менеджеров, а именно: проблема откладывания работ; неэффективное делегирование полномочий; неумение справиться с канцелярской работой; проведение ненужных совещаний; неумение расставлять приоритеты. Раскройте суть перечисленных проблем и сформулируйте рекомендации по их преодолению. Продумайте мероприятия, которые смогли бы улучшить ситуацию с управлением временем у вас лично.
4. В ситуационном подходе к оценке эффективности стиля руководства рабочей группой используется модель континуума стилей управления Тонненбаума -Шмидта, а ситуация характеризуется требованиями и предпочтениями руководителя, подчиненных, параметрами решаемой задачи и контекста. Рассмотрите собственный пример работы в команде, оцените уровень согласованности характеристик (требований и ограничений) четырех факторов ситуации (руководитель, подчиненные, задача, контекст) и отметьте, как это сказалось на выполняемой работе.
5. . Дайте определение негативной власти. Приведите примеры применения негативной власти. Рассмотрите возможные (или известные) последствия. Предложите варианты ослабления или нейтрализации негативной власти.

## **9.2. Методические рекомендации**

Учебный материал излагается в форме, предполагающей самостоятельное мышление студентов, самообразование. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Начать изучение дисциплины необходимо со знакомства с рабочей программой, списком учебно-методического и программного обеспечения. Самостоятельная работа студента включает работу с учебными материалами, выполнение контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом.

В процессе изучения дисциплины для лучшего освоения материала необходимо регулярно обращаться к рекомендуемой литературе и источникам, указанным в учебных материалах; пользоваться через кабинет студента на сайте Университета образовательными ресурсами электронно-библиотечной системы, а также общедоступными интернет-порталами, содержащими научно-популярные и специализированные материалы, посвященные различным аспектам учебной дисциплины.

При самостоятельном изучении тем следуйте рекомендациям:

– чтение или просмотр материала осуществляйте со скоростью, достаточной для индивидуального понимания и освоения материала, выделяя основные идеи; на основании изученного составить тезисы. Освоив материал, попытаться соотнести теорию с примерами из практики;

– если в тексте встречаются незнакомые или малознакомые термины, следует выяснить их значение для понимания дальнейшего материала;

– осмысливайте прочитанное и изученное, отвечайте на предложенные вопросы.

Студенты могут получать индивидуальные консультации, в т.ч. с использованием средств телекоммуникации.

По дисциплине могут проводиться дополнительные занятия, в т.ч. в форме вебинаров. Расписание вебинаров и записи вебинаров публикуются в электронном курсе / электронном журнале по дисциплине.

### **9.3. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 9.4.

Таблица 9.4 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

| Категории обучающихся                         | Виды дополнительных оценочных материалов  | Формы контроля и оценки результатов обучения   |
|---|---|--|
| С нарушениями слуха                           | Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы                        | Преимущественно письменная проверка  |
| С нарушениями зрения                          | Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам   | Преимущественно устная проверка (индивидуально)  |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата   | Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету | Преимущественно дистанционными методами  |
| С ограничениями по общемедицинским показаниям | Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы         | Преимущественно проверка методами, определяющимися исходя из состояния обучающегося на момент проверки |

### **9.4. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;

– в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

– в форме электронного документа;

– в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.



## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Экономики  
протокол № 1 от «26» 1 2023 г.

### СОГЛАСОВАНО:

| Должность                                | Инициалы, фамилия | Подпись  |
|--|-------------------|--|
| Заведующий выпускающей каф. Экономики    | В.Ю. Цибульникова | Согласовано,<br>bbc9013e-1509-4582-<br>b986-4eb4b832138c |
| Заведующий обеспечивающей каф. Экономики | В.Ю. Цибульникова | Согласовано,<br>bbc9013e-1509-4582-<br>b986-4eb4b832138c |
| И.О. начальника учебного управления      | И.А. Лариошина    | Согласовано,<br>c3195437-a02f-4972-<br>a7c6-ab6ee1f21e73 |
| Декан ЗиВФ                               | И.В. Осипов       | Согласовано,<br>126832c4-9aa6-45bd-<br>8e71-e9e09d25d010 |

### ЭКСПЕРТЫ:

|                        |                    |  |
|------------------------|--------------------|--|
| Доцент, каф. экономики | Н.Б. Васильковская | Согласовано,<br>72f60e85-691a-4e2e-<br>a026-beba382cee78 |
| Доцент, каф. экономики | Н.В. Шимко         | Согласовано,<br>1559df48-00f3-4030-<br>9034-e91dbb8b740a |

### РАЗРАБОТАНО:

|                                       |                   |  |
|---------------------------------------|-------------------|--|
| Профессор, каф. экономики             | А.Г. Буймов       | Разработано,<br>079f202a-3e71-4123-<br>a211-3462dffa2270 |
| Заведующий кафедрой, каф. экономики   | В.Ю. Цибульникова | Разработано,<br>bbc9013e-1509-4582-<br>b986-4eb4b832138c |
| Старший преподаватель, каф. экономики | Ф.А. Красина      | Разработано,<br>b0678363-0f1f-4766-<br>9bf0-f16728505950 |