

**Приложение**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
**Муромский институт (филиал)**  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
**«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»**

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой Менеджмента

  
подпись

Чайковская Н. В.  
инициалы, фамилия

« 07 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2015

Основание:

решение кафедры Менеджмента  
от « 07 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2015

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Управление организацией

наименование дисциплины

38.03.01 Экономика

код и наименование направления подготовки

Профиль "Финансы и кредит"

наименование профиля подготовки

бакалавр

уровень высшего образования

Муром, 2015 г.

## ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств (ФОС) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление организацией» разработан в соответствии с рабочей программой, входящей в ОПОП направления подготовки 38.03.01 Экономика.

№№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Методологические основы управления организацией	ПК-9	тест, практические задания, выполнение лабораторных работ
2	Организационные структуры управления	ПК-9	тест, практические задания
3	Принятие решений в организационном управлении	ОПК-4	тест, практические задания, выполнение лабораторных работ
4	Управление организационной культурой	ПК-9	тест, практические задания
5	Кадровый менеджмент	ОПК-4, ПК-9	тест, практические задания, выполнение лабораторных работ
6	Корпоративный экологический менеджмент	ОПК-4, ПК-9	тест, практические задания

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление организацией» предназначен для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям образовательной программы, в том числе рабочей программы дисциплины «Управление организацией», для оценивания результатов обучения: знаний, умений, владений и уровня приобретенных компетенций.

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление организацией» включает:

1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости:

- комплект заданий репродуктивного уровня для выполнения на лабораторных и практических занятиях, позволяющих оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, распознавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;

- тесты как система стандартизированных знаний, позволяющая провести процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся.

2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме: экзамена по билетам

**Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины «Управление организацией» при освоении образовательной программы по направлению подготовки 38.03.01 Экономика:**

***ОПК-4: способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность***

<b><i>Знать</i></b>	<b><i>Уметь</i></b>	<b><i>Владеть</i></b>
основы принятия организационно-управленческих решений	находить организационно - управленческие решения и нести за них ответственность	методами принятия организационно-управленческих решений

***ПК-9: способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта***

<b><i>Знать</i></b>	<b><i>Уметь</i></b>	<b><i>Владеть</i></b>
научно-теоретические и методологические основы управления организацией теоретические и практические аспекты организационного поведения	организовывать работу рабочей группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации

*В результате освоения дисциплины «Управление организацией» формируется компетенция ОПК-4: способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;*

*формируется компетенция ПК-9: способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.*

#### **Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций текущего контроля знаний по учебной дисциплине «Управление организацией»**

Текущий контроль знаний, согласно положению о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся (далее Положение) в рамках изучения дисциплины «Управление организацией» предполагает тестирование, курсовую работу, выполнение заданий по лабораторным работам и выполнение заданий по практическим работам.

#### **Регламент проведения и оценивание тестирования студентов**

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Управление организацией» предполагается выполнение тестирования студентов, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

#### **Регламент проведения мероприятия**

<b>№</b>	<b>Вид работы</b>	<b>Продолжительность</b>
1.	Продолжительность выполнения теста (10 вопросов)	30 мин.

#### **Критерии оценки тестирования студентов**

<b>Оценка выполнения тестов</b>	<b>Критерии оценки</b>
1 балл за правильный ответ на 1 вопрос	правильно выбранный вариант ответа (в случае закрытого теста), правильно вписанный ответ (в случае открытого теста)

# ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «Управление организацией»

## Рейтинг-контроль 1 Блок 1

1. К комбинированным организационным структурам управления относят:
  - а) линейно-функциональные, бюрократические, адаптивные, проектные
  - б) линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, конгломерантные
  - в) линейно-штабные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, комбинированные
  - г) линейно-функциональные, бюрократические, конгломерантные.
  - д) правильного ответа нет
2. Организация труда менеджеров – это:
  - а) постоянное усовершенствование распределения должностных их обязанностей.
  - б) непрерывный процесс обеспечения его ресурсами и оптимизации его содержания.
  - в) непрерывный процесс его разделения и кооперации с целью повышения его эффективности.
  - г) структура аппарата управления предприятием.
  - д) правильного ответа нет.
3. К объективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:
  - а) специфику и размеры хозяйственной деятельности предприятия
  - б) организационно-правовую форму предприятия
  - в) конъюнктуру рынка используемых ресурсов
  - г) уровень развития экономической и отраслевой инфраструктуры
  - д) все ответы верны
4. К субъективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:
  - а) миссию, стратегию и цели организации
  - б) уровень квалификации и стиль руководства менеджеров организации
  - в) корпоративную культуру и личные качества менеджеров
  - г) все ответы верны
  - д) правильного ответа нет
5. Объемы организационной деятельности менеджера обусловлены:
  - а) уровнем квалификации исполнителей
  - б) должностной инструкцией
  - в) его положением в аппарате управления
  - г) технологией производства
  - д) количеством подчиненных
6. В процессе организации труда менеджера рекомендуется использовать:
  - а) адаптивный подход
  - б) ситуационный подход

- в) системный подход
- г) маркетинговый подход
- д) процессный подход

7. Выделяют следующие формы регламентации управленческого труда:

- а) статусную и поведенческую
- б) должностную и индивидуальную
- в) линейную и функциональную
- г) горизонтальную и вертикальную
- д) правильного ответа нет

8. Оперограмма – это:

- а) технологический цикл хозяйственной деятельности
- б) структура производственного процесса
- в) установленная последовательность выполнения операций с указанием исполнителей
- г) маршрут прохождения ресурсов в хозяйственном цикле
- д) правильного ответа нет

9. Выбранная должностным лицом методика следования регламенту – это:

- а) технология управления
- б) стиль управления
- в) политика управления
- г) исполнительская дисциплина
- д) правильного ответа нет

10. Распределение полномочий между органами управления в процессе выполнения конкретной функции менеджмента называется:

- а) органограмма
- б) оперограмма
- в) документограмма
- г) логико-информационная схема
- д) технологические карты выполнения управленческих операций

11. К внутриорганизационным документам, регламентирующим деятельность и линейных, и функциональных менеджеров, относят:

- а) документы по технологии управления, положение о структурном подразделении, лимиты использования ресурсов
- б) положение о структурном подразделении, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции
- в) должностные инструкции, устав предприятия, технологические карты производства продукции и стандарты ее качества
- г) положение о структурном подразделении; документы по технологии управления, схемы информационных потоков, бюджет предприятия
- д) правильного ответа нет

12. Стандарты внутренней регламентации управленческого труда разрабатывает:

- а) руководитель организации
- б) владелец организации

- в) министерство труда и социальной защиты населения
- г) руководители структурных подразделений организации
- д) правильного ответа нет

13. На основе данных об объемах управленческих работ, которые осуществляются на каждом уровне управления, выполняется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда
- б) функциональное разделение управленческого труда
- в) структурное разделение управленческого труда
- г) горизонтальное разделение управленческого труда
- д) технологическое разделение управленческого труда

14. На основе иерархического распределения должностных обязанностей в аппарате управления осуществляется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда
- б) функциональное разделение управленческого труда
- в) структурное разделение управленческого труда
- г) горизонтальное разделение управленческого труда
- д) технологическое разделение управленческого труда

15. На основе видов и сложности управленческих работ осуществляется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда
- б) функциональное разделение управленческого труда
- в) структурное разделение управленческого труда
- г) горизонтальное разделение управленческого труда
- д) технологическое разделение управленческого труда

16. В качестве объектов планирования личной работы менеджера выступает:

- а) рабочий день
- б) рабочая неделя
- в) месяц работы
- г) рабочий год
- д) все ответы верны

17. В состав нерегулярных ответственных мероприятий, требующих присутствия менеджера, включают:

- а) отраслевые сборы и выставки
- б) сборы акционеров
- в) научно-практические конференции и семинары
- г) правильного ответа нет
- д) все ответы верны

18. Контроль за выполнением делегированных полномочий осуществляет:

- а) специальная комиссия
- б) уполномоченный работник
- в) менеджер, делегировавший полномочия
- г) ревизионная служба
- д) все ответы верны

19. Время менеджера, потраченное на получение заданий от высшего руководства, консультирование с коллегами, поиск информации, подписание документов, согласование, называется:

- а) время на подготовительно-заключительные работы
- б) время основной работы
- в) время обслуживания рабочего места
- г) время непродуктивной работы

20. Регламентированное количество работников, которым менеджер может эффективно управлять в сложившихся производственных условиях называется:

- а) нормой управляемости
- б) нормативами численности
- в) нормативами времени
- г) нормативами оптимальных соотношений

## Блок 2

1. Организационная структура – это:

- а) перечень основных отделов организации
- б) состав и соподчинение подразделений организации
- в) графическое изображение организации
- г) перечень должностных лиц с указанием отделов.

2. Организационная структура современной организации формируется исходя из:

- а) знания основных тенденций в отрасли
- б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития
- в) денежных возможностей владельцев организации
- г) опыта и знаний руководителя

3. Какое утверждение правильное:

- а) организационную структуру организации лучше не менять, так как это ведет к хаосу
- б) организационную структуру следует менять как можно чаще, чтобы активизировать организацию
- в) смена организационной структуры связана с большими затратами времени и средств, поэтому не осуществляется
- г) организационная структура не может оставаться неизменной, так как меняется как внешнее окружение, так и внутренние составляющие организации

4. Дивизиональная структура не может специализироваться:

- а) по продукт
- б) по потребителям
- в) по региональному признаку
- г) по отраслевому признаку

5. Основная отличительная особенность матричной организационной структуры связана:

- а) с лучшим использованием персонала
- б) с введением горизонтальных связей
- в) с тем, что это первая структура, созданная сознательно
- г) с низкими издержками на персонал

6. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях диверсифицированного производства:

- а) патриархальная
- б) матричная
- в) дивизиональная
- г) линейно функциональная

7. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях, когда особое значение имеет скорость обновления продукции:

- а) патриархальная
- б) матричная
- в) дивизиональная
- г) линейно функциональная

8. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях централизованной экономики:

- а) матричная
- б) линейно функциональная
- в) дивизиональная
- г) функциональная

9. Линейный руководитель:

- а) появился в результате вертикального разделения труда
- б) не имеет права подписи
- в) отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности
- г) появился в результате горизонтального разделения труда

10. Делегирование – это:

- а) передача задач и полномочий другому лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение
- б) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- в) задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному
- г) та помощь, которую работник оказывает своему руководителю

11. Полномочия – это:

- а) то, что может делать каждый сверх своих обязанностей
- б) ограниченное право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач
- в) право начальника решать за подчиненных
- г) возможность распоряжаться другими людьми.

12. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?

- а) установление четкой и строго определенной цели действия
- б) максимально подробный и детальный обзор всех условий работы
- в) составление детального плана действий
- г) тщательное выполнение плана
- д) всё перечисленное



13. Уровень управления – это ...
- а) совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией
  - б) качественная дифференциация трудовой деятельности
  - в) сложная организационная структура
  - г) своего рода каркас, на котором строятся их отношения
14. Низший уровень управления представлен...
- а) младшими начальниками
  - б) рабочими
  - в) председателем совета директоров
  - г) вице-президентом
15. Что такое стратегическое планирование?
- а) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
  - б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
  - в) выбор альтернативы развития
  - г) определение целей организации на перспективу

### **Блок 3**

1. Вы как руководитель должны провести деловое совещание. Для этого вы приглашаете в свой кабинет своих заместителей и начальников отделов вашей организации. Каким образом вы распределите роли рабочей группе для выработки рациональных решений?

2. Ваш подчиненный – начальник отдела продаж – твердо придерживается мнения, что для достижения высоких результатов коммерческой деятельности всю важную работу целесообразно выполнять только самому. При этом в его подразделении за последнее время наблюдаются случаи демотивации сотрудников к своей работе, увеличивается показатель текучести. Вы считаете, что главная проблема в этой ситуации заключается в неэффективном применении начальником отдела групповой формы организации труда. Сформулируйте 10 рекомендаций начальнику отдела продаж по повышению эффективности групповой работы.

3. В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

4. Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?

5. После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.

## Рейтинг-контроль 2

### Блок 1

1. Что понимается под ролью в организации?
  - а) совмещение должностей
  - б) обособленная совокупность задач, функций и работ
  - в) замещение должности
  - г) участие в самодеятельности
  - д) работа по совместительству
  
2. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?
  - а) квалификация и целеустремления работника
  - б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним
  - в) стабильность его отдачи
  - г) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации
  - д) все перечисленные
  
3. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?
  - а) степень напряжения человека при восприятии
  - б) переключение внимания
  - в) выполнение сразу двух различных действий
  - г) отвлекаемость
  - д) монотонность
  
4. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?
  - а) ориентируясь на его хорошие способности
  - б) вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест
  - в) по его настойчивости
  - г) по отношению к подчиненным
  - д) по отношению к вышестоящему руководству
  
5. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
  - а) целеустремленность
  - б) решительность
  - в) настойчивость
  - г) инициативность
  - д) всё перечисленное
  
6. Что может вызвать негативную реакцию у руководителя в перечисленных мотивах подчинённого, желающего временно замещать его?
  - а) возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам
  - б) возможность впоследствии занять место руководителя
  - в) отсутствие необходимости часто отчитываться
  - г) получение дополнительного побудительного мотива к профессиональному росту
  - д) развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие

7. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

- а) составить схему разделения труда
- б) собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям
- в) провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено
- г) сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы
- д) всё перечисленное

8. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

- а) руководствоваться личными соображениями
- б) подобрать помощников с учетом мнения коллектива
- в) руководствоваться настроением
- г) использовать давление на коллектив
- д) использовать личные контакты с отдельными сотрудниками

9. Чем следует руководствоваться при передаче работнику части своих полномочий?

- а) одобрением коллектива
- б) снятием напряженности
- в) справедливым распределением работы
- г) поддержанием оптимального психологического климата
- д) всем перечисленным.

10. Что служит утверждению истинного авторитета руководителя?

- а) отдельный кабинет
- б) резкие действия и поступки
- в) авторитарность
- г) сочетание требовательности и демократизма
- д) близость к начальству вышестоящего ведомства

11. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

- а) всегда
- б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
- в) никогда
- г) в случае неразумных решений подчинённых
- д) в случае обстоятельств непреодолимой силы

12. Что относится к основным функциям управления?

- а) целеполагание
- б) организация
- в) регулирование
- г) контроль
- д) всё перечисленное

13. Что относится к планированию?

- а) выбор целей и стратегии
- б) выбор линии поведения
- в) выбор программы
- г) выбор процедуры выполнения программы
- д) всё перечисленное

14. Что не относится к задачам организации на производстве?

- а) группировка видов деятельности
- б) создание задуманной структуры
- в) работа с анкетами сотрудников
- г) координации полномочий
- д) налаживание информационных связей

15. Выполнение каких функций подразумевает контроль на производстве?

- а) выполнение плана
- б) корректировка деятельности подчиненных
- в) сопоставление результатов с целями и планами
- г) корректировка отрицательные отклонений от плана
- д) всё, кроме п.1.

16. Какова цель «организационного цикла» на производстве?

- а) начать осваивать новый образец
- б) применить новые материалы
- в) добиться производительной работы предприятия
- г) завершить выпуск нерентабельного изделия
- д) ни одна из указанных

17. Что такое тектология?

- а) изучение древних текстов
- б) всеобщая теория организации
- в) дезорганизация производства
- г) наука о земле
- д) отрасль металлургии

18. Что необходимо учитывать при создании производственной группы?

- а) характер, возраст, интересы
- б) индивидуальные склонности
- в) любовь к труду
- г) интерес к знаниям
- д) всё перечисленное

19. Какие типы лидеров существуют?

- а) лидеры-организаторы
- б) лидеры-инициаторы
- в) лидеры-эрудиты
- г) эмоциональные лидеры
- д) все указанные

20. Чем характеризуется внутригрупповая внушаемость?

- а) относительным единообразием
- б) одинаковостью
- в) согласием (конформностью)
- г) различными целями работников
- д) всем, за исключением последнего

## Блок 2

1. Зачем нужна миссия?

- а) для широкого использования в процессе рекламы
- б) для того, чтобы быть не хуже других в современном обществе
- в) для облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации и обеспечивает ее ресурсами
- г) для понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации, лежащей во внешней среде

2. Анализ внешней среды – это:

- а) определение демографических тенденций развития
- б) учет действия правительства в деятельности организации
- в) контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации
- г) организация работы по анализу рынка сбыта

3. Существует ли взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями?

- а) нет, не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства
- б) да, существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели
- в) и да и нет, все зависит от личностей менеджеров
- г) теоретически – да, на практике – нет

4. Влияет ли «отладка» функции планирования на успех организации?

- а) возможно и влияет, так как большая часть организаций все же планирует свою деятельность
- б) бесспорно влияет, так как позволяет увязать действия всех участников бизнеса
- в) вряд ли влияет, скорее, это дань моде
- г) не влияет, так как планированием занят высший уровень управления, а не те, кто «делает дело»

5. Найдите правильное утверждение:

- а) миссия так важна для организации, что ее лучше не трогать и не менять
- б) узкая миссия ограничивает альтернативы, поэтому лучше формулировать ее как можно шире
- в) миссия должна быть официально сформулирована и сообщена всем, кто находится во внешней среде
- г) самым главным плановым решением является выбор миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение

6. Какими должны быть цели организации?

- а) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении
- б) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль
- в) конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися
- г) главное, чтобы они не противоречили друг другу

7. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

- а) для того, чтобы лучше понимать, что происходит
- б) для соблюдения правильной технологии планирования
- в) для осуществления результативного планирования
- г) для объективной оценки достигнутого

8. В теории различают три типа контроля:

- а) всеобщий, выборочный, индивидуальный
- б) предварительный, текущий, заключительный
- в) линейный, функциональный, штабной
- г) на базе норм, стандартов, нормативов

9. Имеется ли связь между функциями планирования и контроля:

- а) да имеется, так как именно планирование конкретизирует цели
- б) нет, не имеется, так как в управленческом цикле контроль следует за функцией организации, а не за планированием
- в) и да и нет, все зависит от личности руководителя
- г) скорее, нет, чем да, так как в основе контроля лежат нормы и стандарты, а не планы?

10. Мотивация – это:

- а) технология управления
- б) принцип управления
- в) функция управления
- г) способ управления

11. Авторы содержательных теорий мотивации:

- а) Г. Форд, Л. Яккока
- б) А. Файоль
- в) Ф. Герцберг
- г) Э. Мэйо, Д. Моутон.

12. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они:

- а) составляются в два этапа
- б) составляются один раз в 3–5 лет
- в) опираются на прогноз, а не на расчеты
- г) используют математические методы

13. Выберите верное утверждение.

Бюджетирование как метод организации планирования:

- а) должен активно осваиваться отечественными организациями как модный элемент западной практики управления
- б) должен активно осваиваться отечественными организациями, поскольку позволяет управлять внутренними издержками

в) в отечественной практике не применим из-за различий в учетной политике организаций

г) следует применять избирательно, поскольку у организаций сложились свои приемы внутреннего планирования

14. Выберите неверное утверждение. Особенность функции контроля состоит в том, что:

а) эту функцию осуществляет только высшее руководство

б) эта функция при реализации требует индивидуального подхода к исполнителям

в) контроль разнообразен по методам реализации и в разных ситуациях должен осуществляться по-разному

г) она является парной и зависит от особенностей принятой системы планирования.

15. Выберите верное утверждение:

а) реализация функции мотивации не вызывает особых проблем, поскольку может осуществляться на базе типовых положений о премировании

б) функция мотивации слабо связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку направлена на работника, а не на процесс

в) функция мотивации тесно связана с другими функциями управления, поскольку входит в единый управленческий цикл

г) выделение функции мотивации – это особый научный прием, который позволяет лучше понять действия руководителя, поэтому говорить о ее связи с другими функциями бессмысленно

д) функция мотивации тесно связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку процесс управления реализуется с помощью людей.

16. Основная задача тактического планирования:

а) обеспечить выживание организации в меняющейся внешней среде

б) поставить конкретные цели перед исполнителями

в) обеспечить бесперебойную работу всех звеньев организации

г) увязать действия специализированных звеньев организации

17. Теория «X» и «Y» объясняет:

а) возможности руководителя по активной мотивации подчиненных

б) как правильно воздействовать на подчиненных для достижения целей организации

в) возможные стили руководства

г) чем авторитарный лидер отличается от лидера либерального.

18. Кто является автором теорий «X» и «Y»?

а) Лайкерт Рэнсис

б) Дуглас МакГрегор

в) Поль Херси

г) Роберт Хаус

19. Методы, которые выбирает менеджмент для реализации функции планирования, зависят:

а) от национальных особенностей данной экономики

б) от степени неопределенности внешней среды в данном виде бизнеса

в) от технологических особенностей данного бизнеса

г) от субъективных решений высшего руководства

20. Основная задача оперативного планирования состоит в том, чтобы:

- а) мобилизовать внутренние ресурсы организации
- б) не допустить простоев оборудования
- в) обеспечить наиболее экономичное выполнение заказов
- г) не допустить срывов в выполнении плановых заданий.

### **Блок 3**

1. Разработайте основные пути повышения эффективности решений и оценки их значимости при решении различных проблем.

Ситуация. На крупном объединении по производству хлебопекарных продуктов руководство разрабатывало основные направления, пути и факторы повышения качества и эффективности управленческих решений. В объединении в процессе деятельности возникает множество проблем: детерминистские, рискованные, стохастические и вообще неопределенные.

Вы экономист данного объединения и должны сформировать все пути и факторы так, чтобы они образовали целостную систему решения проблем и оценить по 10-бальной шкале все пути и факторы для решения разнохарактерных проблем:

2. Агентство по проектному финансированию и привлечению инвестиций работает на рынке консалтинговых услуг региона 10 лет и способствует нахождению проектов для возможных государственных инвестиций. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами поодиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Практические задания:

- 1) Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации.
- 2) Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.
- 3) Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?
- 4) Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?
- 5) Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примете?

3. Сеть крупных супермаркетов «Восьмерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом магазине резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Ласточка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются. Может ли руководство «Восьмерочки» изменить ситуацию?

Практическое задание:

Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». Сформулируйте управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.



4. Закрытое акционерное общество «Сатурн» работает на рынке 7 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Сатурн». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Сатурн»?

Практическое задание:

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

5. Предприятия изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку.

Переменные издержки на единицу продукции составляют 3,6 руб.

Квартальный объем продаж – 250 000 шт.

Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 руб.

Порог рентабельности пройден.

Руководству предприятия поступило коммерческое предложение выполнить заказ на 20 000 фильтров по цене не выше 5,25 руб. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек.

Практическое задание:

Какое решение должно принять руководство? На что в первую очередь необходимо обратить внимание при принятии решения. Могут ли какие-то изменения во внешней среде повлиять на принятое решение? Приведите не менее 2 примеров изменения внешней среды и их влияния на принятие решения.

6. Организация работает на рынке консалтинговых услуг 12 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Практическое задание:

Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации.

Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

### **Рейтинг-контроль 3**

#### **Блок 1**

1. Проведённые Хотторнские эксперименты:

а) выявили влияние социальных и психологических факторов на рост производительности труда

б) раскрыли сущность бюрократической структуры власти

в) позволили создать концепцию научного менеджмента

г) правильного ответа нет

2. Ситуационный подход к менеджменту предполагает:
- а) рассмотрение организации как целостную совокупность разных видов деятельности и элементов
  - б) процессный подход к управлению организацией
  - в) применение разных методов управления в зависимости от ситуации
  - г) рационалистический подход к управлению
3. «Отец» научного менеджмента:
- а) Ф.У. Тейлор
  - б) А. Файоль
  - в) Э. Мэйо
  - г) А. Маслоу
  - д) Г. Саймон
  - е) Ф. Герцберг
  - ж) М. Фоллетт
4. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления (3 ответа):
- а) борьба за лидерство
  - б) умение работать в команде (группе)
  - в) нежелание рисковать
  - г) глубокое усвоение одной профессии
  - д) единоличный стиль управления
  - е) деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия
  - ж) деловые отношения подтверждаются контрактами.
5. Принцип ..., сформулированный Анри Файолем, говорит о том, что каждый должен получать распоряжения только от одного начальника:
- а) иерархической цепочки
  - б) единства распорядительства
  - в) централизация управления
  - г) непротиворечивость управленческих распоряжений
  - д) организации
6. Функция контроля состоит в том, чтобы:
- а) выявить проблемы и скорректировать деятельность
  - б) с помощью стимулов побуждать человека к деятельности
  - в) составлять документы являющиеся основой конкретных действий
  - г) правильного ответа нет
7. Характеристиками эффективного контроля являются:
- а) связь со стратегией
  - б) использование всех этапов контроля
  - в) принятие участниками
  - г) баланс объективных и субъективных данных
  - д) точность
  - е) гибкость
  - ж) своевременность
  - з) все ответы верны

8. Контроль проводится в первую очередь ради следующих целей:

- а) мотивация персонала
- б) корректировка целей
- в) проектирование организации
- г) планирование бизнеса
- д) установление организационных коммуникаций
- е) определения миссии

9. Предварительный, заключительный, текущий контроль – это:

- а) стадии контроля
- б) методы контроля
- в) разновидности контроля
- г) типы контроля

10. Меняется ли поведение людей под влиянием контроля?

- а) да, меняется
- б) нет, не меняется
- в) меняется при условии жесткого контроля
- г) меняется при авторитарном стиле управления
- д) меняется только при учете мотивирующих факторов

11. Перераспределение обязательств, прав и ответственности между руководителем и его подчиненными называется:

- а) делегированием управленческих полномочий
- б) кооперацией управленческого труда
- в) регламентацией управленческого труда
- г) организационной структурой управления
- д) правильного ответа нет

12. Управленческие полномочия заключаются в:

- а) праве управлять другими людьми
- б) обязанности принимать решения
- в) ответственности за результаты деятельности подчиненных
- г) реализации стратегии развития предприятия
- д) правильного ответа нет

13. Выделите функцию, которую можно делегировать:

- а) принятие стратегических решений
- б) контроль полученных результатов
- в) проведение переговоров
- г) задания особой важности
- д) определение маркетинговой концепции

14. Первым этапом делегирования управленческих полномочий является:

- а) выбор исполнителей делегируемых заданий
- б) оценка готовности исполнителей делегируемых заданий
- в) выбор заданий для делегирования
- г) анализ эффективности разделения управленческого труда
- д) установление сроков делегирования полномочий

15. Процесс проектирования организационной структуры состоит из:
- а) трех основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур)
  - б) двух основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур)
  - в) одного этапа (проектирование)

16. Совокупность способов и приемов влияния руководителя на подчиненных называется:

- а) стилем руководства
- б) формальной властью
- в) должностными инструкциями
- г) политикой управления
- д) правильного ответа нет

17. К преимуществам линейной структуры управления относится

- а) единство и четкость распорядительства
- б) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне
- в) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
- г) эффективное руководство по всем функциям

18. К преимуществам функциональной структуры управления относятся: (2 варианта ответа)

- а) высокая компетентность
- б) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций
- в) согласованность действий исполнителей
- г) единство и четкость распорядительства

19. К недостаткам линейно-функциональной структуры управления не относятся: (2 варианта ответа)

- а) возможность привлечения консультантов и экспертов
- б) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников
- в) подчинение по иерархии управления
- г) тенденция к чрезмерной централизации

20. Какие факторы влияют на организационную структуру организации? (2 варианта ответа)

- а) объем выполняемой ею работы
- б) ее правовая форма
- в) освещенность
- г) наличие средств

## **Блок 2**

1. Новаторство означает, что организация должна с большой терпимостью относиться к тому, что люди будут допускать те или иные ошибки. Однако если вы будете ошибаться слишком часто, это негативно скажется на вашей карьере. Согласны ли вы с этим? Объясните, почему. Каковы негативные последствия того, что в организации активно стимулируется новаторство?

2. Считается, что запланированные перемены – лучший для организации способ их внедрения. Возможны ли ситуации, в которых незапланированные изменения тоже будут эффективными? Объясните свою точку зрения.

3. Как правило, у каждой организации есть свои критерии относительно того, насколько серьезные изменения она способна выдержать. На какие признаки вы обращали бы внимание, чтобы определить, не превышаются ли возможности вашей организации?

4. Сформулируйте основные установки, которые лежат в основе отношения работников к организационным изменениям.

5. Организационные нововведения позволяют добиться более высоких результатов в производственной деятельности, создать оптимальный режим труда и отдыха. Разработайте комплекс рекомендаций по проведению изменений в организации

6. Используя теоретические знания, сформулируйте в письменном виде 10 рекомендаций руководителю по эффективной мотивации сотрудников.

7. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала торговой организации.

8. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала строительной организации.

9. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала производственного предприятия.

10. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала кредитной организации.

## **Блок 3**

1. Примите решение о создании конкурентоспособного организационно-управленческого механизма решения проблем.

Ситуация. Организационно-управленческий механизм решения проблем в ПАО «Массандра» состоит из следующих звеньев, элементов и составных частей:

1. Организационные формы предпринимательской, обслуживающей и социально-культурной деятельности.

2. Структура организационного устройства и организационная структура управления производством, бизнесом и обслуживанием.

1. Организационное регламентирование, нормирование и контролирование организации и функционирования механизма по решению проблем.

2. Организационные формы и режимы подготовки, принятие и реализация решений.

3. Организационное проектирование и программирование системы хозяйствования и его функционирования.

4. Оперативно-распорядительное воздействие управленческого персонала.

5. Организационные условия формирования и реализации решений – экономические, предпринимательские, социальные, организационно-трудовые, конкурентные, коммерческие, организационно-коммуникационные, нравственно-этические и т. д.

Практические задания:

1) Определите рациональную структуру управления.

2) Установите составные части организационно-распорядительной работы менеджера.

3) Охарактеризуйте главные качества должностного портрета менеджера.

2. В НΠΑО «Массандра» объединение спроектирована программно-целевая структура управления, и в настоящее время организуется работа по освоению этого проекта. Вначале провели рационализацию организационной и управленческой структуры: оптимизировали размеры внутрихозяйственных подразделений (бригад, отделений, перерабатывающих и обслуживающих подразделений), улучшили и упростили соподчинение работников аппарата управления, довели норму функциональной нагрузки руководителей и специалистов до рациональной, удешевили содержание аппарата, четко регламентировали деятельность его работников, усовершенствовали технологию и организацию управления.

На следующем этапе создавали временные творческие коллективы (ВТК) в составе руководителей, главных специалистов, рабочих, научных сотрудников и работников СЭЗ для работы над следующими программами: «Марочные вина», «Виноградарство», «Маркетинг», «Внешнеэкономические связи», «Международные проекты». Такая организация хозяйствования позволяет на научно-методологической основе и оперативно осваивать научно - производственный потенциал по отдельным направлениям. Создание ВТК не разрушает целостность существующей структуры управления. Они органически вписываются в ее состав, воздействие их на производство осуществляются по горизонтали. Таким образом, образуется матричная структура управления: вертикальное - административное, функциональное и горизонтальное программное воздействие.

Практические задания:

1) Представьте схематично программно-целевую структуру управления.

2) В чем ее достоинства?

3) Какие бы Вы предложили новые целевые программы?

4) Оцените предполагаемую эффективность новой структуры по шкале: низкая, средняя, хорошая, отличная.

3. В отстающее отделение совхоза-завода пришел из другого хозяйства управляющий – Е. В. Рудаков. Его отличали высокой работоспособностью, хорошие знания по всем отраслям. По типу руководителя Е. В. Рудаков относился к авторитарному. С первых дней он много работал. Вникал в дела бригад и ферм. Много подсказывал, принимал решения за бригадиров и заведующих фермами. Его часто не устраивало, как выполняли управленческие функции отдельные работники. На их месте он выполнял эти работы значительно быстрее. Работники при Е. В. Рудакове стали работать энергичнее.

В результате отделение в числе первых провело посевную компанию. По возвращении из отпуска Е. В. Рудаков обнаружил, что дела на отделении опять идут плохо.

Практические задания:

- 1) В чем заключается проблема?
- 2) Определите 5 аспектов проблемы?
- 3) В чем главная ошибка Е. В. Рудакова?
- 4) Какое решение приняли бы Вы в этой ситуации?

4. Работник СП «ТЭР-Холдинг» В. Е. Горбачев работал в коллективе 8 лет (ему 26 лет). Все в отделе его ровесники. После окончания заочно института бизнеса он назначается менеджером одной программы в производственном отделе. Манеры поведения, деловые коммуникации, формы контакта остались у него прежними: обращения друг к другу по имени, прозвищу независимо от возраста, и т.п. Социально-психологический климат в коллективе стал прохладным. По итогам первого полугодия его коллектив занял последнее место. Менеджер стал часто раздражаться, повышать голос. Тем не менее, трудовая и производственная дисциплина осталась низкой. Менеджер стал чаще выполнять, доделывать, переделывать работу за подчиненными. Производственные показатели коллектива не повышались.

Практические задания:

- 1) Сформулируете сущность проблемы.
- 2) Определите главные ошибки менеджмента.
- 3) Примите и сформулируете решения.

5. Оцените, насколько хорошо соответствует поведению членов коллектива, в котором вы работаете (учитесь), каждое из приведенных утверждений по шкале: 1 – обычно; 2 – часто; 3 – иногда; 4 – редко.

1) Члены группы лояльны по отношению друг к другу и к руководителю организации (института)

2) Членов группы (с одной стороны) и администрацию – деканат (с другой стороны) отличает уважение и доверие друг к другу

3) Ценности и цели организации (института, учебной группы) соответствуют в основном ценностям и потребностям сотрудников (студентов)

4) Деятельность организации (учебной группы) осуществляется в атмосфере поддержки

5) Сотрудники (студенты) и организация (учебная группа) в целом хотят помочь всем специалистам (студентам) максимально раскрыть их способности

6) Группа принимает ценность конструктивного конформизма и знает когда и как его использовать в интересах организации

7) Члены группы честно и откровенно обмениваются информацией и профессиональными знаниями

8) Члены группы чувствуют себя в безопасности, самостоятельно принимая решения по проблемам профессиональной (учебной) деятельности

Подсчитайте сумму баллов. Оценка результатов:

8-16 – Эффективная группа

24-32 – Неэффективная группа

Чем ниже показатель, тем эффективнее Ваша группа (организация).

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Что Вы лично можете сделать для того, чтобы группа стала более эффективной?
- 2) Что может сделать сама группа для повышения собственной эффективности?

### Регламент проведения и оценивание лабораторных работ

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Управление организацией» предполагается выполнение лабораторных работ, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

#### Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности лабораторной работы	170 мин.
2.	Защита отчета	10 мин.
	Итого (в расчете на одну лабораторную работу)	180 мин.

#### Критерии оценки лабораторных работ

Оценка	Критерии оценивания
<b>5 баллов</b>	Задание выполнено полностью, в представленном отчете обоснованно получено правильное выполненное задание.
<b>4 балла</b>	Задание выполнено полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений.
<b>3 балла</b>	Задания выполнены частично.
<b>2 балла</b>	Задание не выполнено.

### Регламент проведения и оценивание практических работ

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Управление организацией» предполагается выполнение практических работ, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

#### Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности практической работы	80 мин.
2.	Защита отчета	10 мин.
	Итого (в расчете на одну практическую работу)	90 мин.

#### Критерии оценки практических работ

Оценка	Критерии оценивания
<b>5 баллов</b>	Задание выполнено полностью, в представленном отчете обоснованно получено правильное выполненное задание.
<b>4 балла</b>	Задание выполнено полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений.
<b>2 балла</b>	Задания выполнены частично.
<b>0 баллов</b>	Задание не выполнено.



## **Регламент проведения защиты и оценивание курсовой работы (проекта)**

По результатам проверки курсовой работы выставляется оценка. В том случае, если работа не отвечает предъявляемым требованиям (не раскрыты тема или отдельные вопросы плана, теоретический материал изложен поверхностно, не проведен обзор нормативной базы, статистический обзор, аналитические расчеты выполнены с ошибками, не проработаны выводы, не намечены пути решения выявленных проблем), она возвращается автору на доработку. Студент должен переделать работу с учетом замечаний и предоставить для проверки новый вариант. Если сомнения вызывают отдельные аспекты курсовой работы, то в этом случае они рассматриваются во время устной защиты работы перед комиссией.

Выполненная курсовая работа должна быть предоставлена на проверку преподавателю в срок, указанный в задании.

Студенты, не защитившие курсовые работы, не допускаются до сдачи экзамена.

Защита курсовой работы представляет собой устный публичный доклад студента, на который ему отводится 7-8 минут, ответы на вопросы членов комиссии. В докладе необходимо обосновать актуальность темы, цели и задачи работы, обозначить основные теоретические положения и нормативные документы, раскрытые в первой главе курсовой работы, указать основные направления проведенного анализа и изложить полученные результаты, показать возможные способы решения выявленных проблем и направления совершенствования деятельности анализируемого предприятия (организации, учреждения). Анализ результатов курсового проектирования проводится по следующим критериям:

1. Навыки работы с данными учета и отчетности, сбора и обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей.

2. Навыки анализа статистических данных, формирования и представления результатов анализа.

3. Владение методикой анализа социальных, производственных, экономических и финансовых результатов деятельности предприятия, анализа эффективности использования производственных ресурсов, оценки эффективности работы предприятия и обоснования управленческих решений, направленных на её повышение.

4. Способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств, проводить обоснование управленческих решений, умение обосновать полученные выводы.

5. Умение выявить проблему, предложить способы ее разрешения, умение делать выводы.

Пункты с 1 по 6 дают до 60% вклада в итоговую оценку студента.

6. Уровень самостоятельности и оригинальности работы.

7. Умение оформить курсовую работу в соответствии с требованиями, наличие графического, иллюстративного материала в работе.

8. Умение защищать результаты работы, грамотное построение речи, владение экономической терминологией.

Пункты 6-8 дают до 30% вклада в итоговую оценку студента.

9. Выступления на конференциях, наличие публикаций по итогам работы.

Пункт 9, 10 дает до 10 % вклада в итоговую оценку студента.

Оценка «отлично» ставится студенту, который в срок, в полном объеме и на высоком уровне выполнил курсовую работу. При защите и написании работы студент продемонстрировал вышеперечисленные навыки и умения. Тема, заявленная в работе, раскрыта полностью, изучены основные теоретические понятия, раскрыта норматив-

но-правовая база, проведен статистический обзор, анализ является полным, детальным, расчеты выполнены верно, выводы обоснованы и сформулированы грамотно, намечены пути решения выявленных проблем. Работа оформлена в соответствии с требованиями. Студент подготовил или с учетом полученных результатов способен подготовить доклад на научную конференцию (научную статью).

Оценка «хорошо» ставится студенту, который выполнил курсовую работу, но с незначительными замечаниями, был менее самостоятелен и инициативен. Тема работы раскрыта, но выводы проработаны недостаточно глубоко, недостаточен объем графического материала, данные учета и отчетности обработаны не полностью. Для подготовки доклада или публикации статьи результаты работы должны быть дополнены и переработаны.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, который допускал просчеты и ошибки в работе, не полностью раскрыл заявленную тему, сделал поверхностные выводы, слабо продемонстрировал аналитические способности и навыки работы с теоретическими источниками, не продумал пути решения выявленных проблем.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, который не выполнил курсовую работу, либо выполнил с грубыми нарушениями требований, не раскрыл заявленную тему, не провел аналитические расчеты либо допустил в них существенные ошибки, не проявил способности интерпретировать полученные результаты и формулировать выводы.

**Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)**

Рейтинг-контроль 1	тест, выполнение заданий на практических занятиях, выполнение лабораторных работ	10
Рейтинг-контроль 2	тест, выполнение заданий на практических занятиях, выполнение лабораторных работ	10
Рейтинг-контроль 3	тест, выполнение заданий на практических занятиях, выполнение лабораторных работ	10
Посещение занятий студентом	посещение лекций, практических и лабораторных занятий	5
Дополнительные баллы (бонусы)	активность на практических и лабораторных занятиях	5
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы	выполнение заданий в рамках плана самостоятельной работы	20

**Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций промежуточной аттестации знаний по учебной дисциплине «Управление организацией»**

Итоговый тест по дисциплине включает 10 вопросов, разделенных по блокам: знать (4 вопроса), уметь (4 вопроса), владеть (2 вопроса)

Максимальное количество баллов, которое студент может получить на экзамене, в соответствии с Положением составляет 40 баллов.

<b>Оценка в баллах</b>	<b>Критерии оценивания компетенций</b>
30-40 баллов	Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.
20-29 баллов	Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, допуская некоторые неточности; демонстрирует хороший уровень освоения материала, информационной и коммуникативной культуры и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.
10-19 баллов	Студент показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, в целом, не препятствует усвоению последующего программного материала, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена на минимально допустимом уровне.
Менее 10 баллов	Студент не знает значительной части программного материала (менее 50% правильно выполненных заданий от общего объема работы), допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «Управление организацией»

**ОПК-4: способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность**

**Знать** основы принятия организационно-управленческих решений

1. К комбинированным организационным структурам управления относят:
  - а) линейно-функциональные, бюрократические, адаптивные, проектные
  - б) линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, конгломерантные
  - в) линейно-штабные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, комбинированные
  - г) линейно-функциональные, бюрократические, конгломерантные.
  - д) правильного ответа нет
2. Организация труда менеджеров – это:
  - а) постоянное усовершенствование распределения должностных их обязанностей.
  - б) непрерывный процесс обеспечения его ресурсами и оптимизации его содержания.
  - в) непрерывный процесс его разделения и кооперации с целью повышения его эффективности.
  - г) структура аппарата управления предприятием.
  - д) правильного ответа нет.
3. К объективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:
  - а) специфику и размеры хозяйственной деятельности предприятия
  - б) организационно-правовую форму предприятия
  - в) конъюнктуру рынка используемых ресурсов
  - г) уровень развития экономической и отраслевой инфраструктуры
  - д) все ответы верны
4. К субъективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:
  - а) миссию, стратегию и цели организации
  - б) уровень квалификации и стиль руководства менеджеров организации
  - в) корпоративную культуру и личные качества менеджеров
  - г) все ответы верны
  - д) правильного ответа нет
5. Объемы организационной деятельности менеджера обусловлены:
  - а) уровнем квалификации исполнителей
  - б) должностной инструкцией
  - в) его положением в аппарате управления
  - г) технологией производства
  - д) количеством подчиненных

6. В процессе организации труда менеджера рекомендуется использовать:

- а) адаптивный подход
- б) ситуационный подход
- в) системный подход
- г) маркетинговый подход
- д) процессный подход

7. Выделяют следующие формы регламентации управленческого труда:

- а) статусную и поведенческую
- б) должностную и индивидуальную
- в) линейную и функциональную
- г) горизонтальную и вертикальную
- д) правильного ответа нет

8. Опереграмма – это:

- а) технологический цикл хозяйственной деятельности
- б) структура производственного процесса
- в) установленная последовательность выполнения операций с указанием исполнителей
- г) маршрут прохождения ресурсов в хозяйственном цикле
- д) правильного ответа нет

9. Выбранная должностным лицом методика следования регламенту – это:

- а) технология управления
- б) стиль управления
- в) политика управления
- г) исполнительская дисциплина
- д) правильного ответа нет

10. Распределение полномочий между органами управления в процессе выполнения конкретной функции менеджмента называется:

- а) органограмма
- б) оперограмма
- в) документограмма
- г) логико-информационная схема
- д) технологические карты выполнения управленческих операций

11. К внутриорганизационным документам, регламентирующим деятельность и линейных, и функциональных менеджеров, относят:

- а) документы по технологии управления, положение о структурном подразделении, лимиты использования ресурсов
- б) положение о структурном подразделении, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции
- в) должностные инструкции, устав предприятия, технологические карты производства продукции и стандарты ее качества
- г) положение о структурном подразделении; документы по технологии управления, схемы информационных потоков, бюджет предприятия
- д) правильного ответа нет

12. Стандарты внутренней регламентации управленческого труда разрабатывает:

- а) руководитель организации
- б) владелец организации
- в) министерство труда и социальной защиты населения
- г) руководители структурных подразделений организации
- д) правильного ответа нет

13. На основе данных об объемах управленческих работ, которые осуществляются на каждом уровне управления, выполняется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда
- б) функциональное разделение управленческого труда
- в) структурное разделение управленческого труда
- г) горизонтальное разделение управленческого труда
- д) технологическое разделение управленческого труда

14. На основе иерархического распределения должностных обязанностей в аппарате управления осуществляется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда
- б) функциональное разделение управленческого труда
- в) структурное разделение управленческого труда
- г) горизонтальное разделение управленческого труда
- д) технологическое разделение управленческого труда

15. На основе видов и сложности управленческих работ осуществляется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда
- б) функциональное разделение управленческого труда
- в) структурное разделение управленческого труда
- г) горизонтальное разделение управленческого труда
- д) технологическое разделение управленческого труда

16. В качестве объектов планирования личной работы менеджера выступает:

- а) рабочий день
- б) рабочая неделя
- в) месяц работы
- г) рабочий год
- д) все ответы верны

17. В состав нерегулярных ответственных мероприятий, требующих присутствия менеджера, включают:

- а) отраслевые сборы и выставки
- б) сборы акционеров
- в) научно-практические конференции и семинары
- г) правильного ответа нет
- д) все ответы верны

18. Контроль за выполнением делегированных полномочий осуществляет:

- а) специальная комиссия
- б) уполномоченный работник
- в) менеджер, делегировавший полномочия
- г) ревизионная служба
- д) все ответы верны

19. Время менеджера, потраченное на получение заданий от высшего руководства, консультирование с коллегами, поиск информации, подписание документов, согласование, называется:

- а) время на подготовительно-заключительные работы
- б) время основной работы
- в) время обслуживания рабочего места
- г) время непродуктивной работы

20. Регламентированное количество работников, которым менеджер может эффективно управлять в сложившихся производственных условиях называется:

- а) нормой управляемости
- б) нормативами численности
- в) нормативами времени
- г) нормативами оптимальных соотношений

**Уметь** находить организационно - управленческие решения и нести за них ответственность

1. Сформулируйте 10 наиболее типичных ошибок, которые допускает работник в адаптационный период. Разработайте практические рекомендации по их устранению.

2. Вы работаете в должности руководителя строительной компании и в целом успешно справляетесь с поставленными задачами. В вашу организацию был нанят новый сотрудник. Что вы предпримите как руководитель для облегчения процесса адаптации нового работника к вашей организации?

3. Разработайте основные пути повышения эффективности решений и оценки их значимости при решении различных проблем.

Ситуация. На крупном объединении по производству хлебопекарных продуктов руководство разрабатывало основные направления, пути и факторы повышения качества и эффективности управленческих решений. В объединении в процессе деятельности возникает множество проблем: детерминистские, рискованные, стохастические и вообще неопределенные.

Вы экономист данного объединения и должны сформировать все пути и факторы так, чтобы они образовали целостную систему решения проблем и оценить по 10-бальной шкале все пути и факторы для решения разнохарактерных проблем:

4. Агентство по проектному финансированию и привлечению инвестиций работает на рынке консалтинговых услуг региона 10 лет и способствует нахождению проектов для возможных государственных инвестиций. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами поодиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Практические задания:

- 1) Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации.
- 2) Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.
- 3) Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

4) Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

5) Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примете?

5. Сеть крупных супермаркетов «Восьмерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом магазине резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Ласточка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются. Может ли руководство «Восьмерочки» изменить ситуацию?

Практическое задание:

Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». Сформулируйте управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

6. Закрытое акционерное общество «Сатурн» работает на рынке 7 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Сатурн». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Сатурн»?

Практическое задание:

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

7. Предприятия изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку.

Переменные издержки на единицу продукции составляют 3,6 руб.

Квартальный объем продаж – 250 000 шт.

Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 руб.

Порог рентабельности пройден.

Руководству предприятия поступило коммерческое предложение выполнить заказ на 20 000 фильтров по цене не выше 5,25 руб. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек.

Практическое задание:

Какое решение должно принять руководство? На что в первую очередь необходимо обратить внимание при принятии решения. Могут ли какие-то изменения во внешней среде повлиять на принятое решение? Приведите не менее 2 примеров изменения внешней среды и их влияния на принятие решения.

8. Организация работает на рынке консалтинговых услуг 12 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В ре-



зультате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Практическое задание:

Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации.

Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

**ПК-9: способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта**

**Знать** научно-теоретические и методологические основы управления организацией

1. Проведённые Хотторнские эксперименты:

- а) выявили влияние социальных и психологических факторов на рост производительности труда
- б) раскрыли сущность бюрократической структуры власти
- в) позволили создать концепцию научного менеджмента
- г) правильного ответа нет

2. Ситуационный подход к менеджменту предполагает:

- а) рассмотрение организации как целостную совокупность разных видов деятельности и элементов
- б) процессный подход к управлению организацией
- в) применение разных методов управления в зависимости от ситуации
- г) рационалистический подход к управлению

3. «Отец» научного менеджмента:

- а) Ф.У. Тейлор
- б) А. Файоль
- в) Э. Мэйо
- г) А. Маслоу
- д) Г. Саймон
- е) Ф. Герцберг
- ж) М. Фоллетт

4. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления (3 ответа):

- а) борьба за лидерство,
- б) умение работать в команде (группе),
- в) нежелание рисковать,
- г) глубокое усвоение одной профессии,
- д) единоличный стиль управления,
- е) деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия,
- ж) деловые отношения подтверждаются контрактами.

5. Принцип ..., сформулированный Анри Файолем, говорит о том, что каждый должен получать распоряжения только от одного начальника:

- а) иерархической цепочки,
- б) единства распорядительства,

- в) централизация управления,
- г) непротиворечивость управленческих распоряжений,
- д) организации

6. Функция контроля состоит в том, чтобы:

- а) выявить проблемы и скорректировать деятельность
- б) с помощью стимулов побуждать человека к деятельности
- в) составлять документы являющиеся основой конкретных действий
- г) правильного ответа нет

7. Характеристиками эффективного контроля являются:

- а) связь со стратегией
- б) использование всех этапов контроля
- в) принятие участниками
- г) баланс объективных и субъективных данных
- д) точность
- е) гибкость
- ж) своевременность
- з) все ответы верны

8. Контроль проводится в первую очередь ради следующих целей:

- а) мотивация персонала
- б) корректировка целей
- в) проектирование организации
- г) планирование бизнеса
- д) установление организационных коммуникаций
- е) определения миссии

9. Предварительный, заключительный, текущий контроль – это:

- а) стадии контроля
- б) методы контроля
- в) разновидности контроля
- г) типы контроля

10. Меняется ли поведение людей под влиянием контроля?

- а) да, меняется
- б) нет, не меняется
- в) меняется при условии жесткого контроля
- г) меняется при авторитарном стиле управления
- д) меняется только при учете мотивирующих факторов

11. Перераспределение обязательств, прав и ответственности между руководителем и его подчиненными называется:

- а) делегированием управленческих полномочий
- б) кооперацией управленческого труда
- в) регламентацией управленческого труда
- г) организационной структурой управления
- д) правильного ответа нет

12. Управленческие полномочия заключаются в:

- а) праве управлять другими людьми
- б) обязанности принимать решения
- в) ответственности за результаты деятельности подчиненных
- г) реализации стратегии развития предприятия
- д) правильного ответа нет

13. Выделите функцию, которую можно делегировать:

- а) принятие стратегических решений
- б) контроль полученных результатов
- в) проведение переговоров
- г) задания особой важности
- д) определение маркетинговой концепции

14. Первым этапом делегирования управленческих полномочий является:

- а) выбор исполнителей делегируемых заданий
- б) оценка готовности исполнителей делегируемых заданий
- в) выбор заданий для делегирования
- г) анализ эффективности разделения управленческого труда
- д) установление сроков делегирования полномочий

15. Процесс проектирования организационной структуры состоит из:

- а) трех основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур)
- б) двух основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур)
- в) одного этапа (проектирование)

16. Совокупность способов и приемов влияния руководителя на подчиненных называется:

- а) стилем руководства
- б) формальной властью
- в) должностными инструкциями
- г) политикой управления
- д) правильного ответа нет

17. К преимуществам линейной структуры управления относится

- а) единство и четкость распорядительства
- б) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне
- в) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
- г) эффективное руководство по всем функциям

18. К преимуществам функциональной структуры управления относятся: (2 варианта ответа)

- а) высокая компетентность
- б) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций
- в) согласованность действий исполнителей
- г) единство и четкость распорядительства

19. К недостаткам линейно-функциональной структуры управления не относятся:  
(2 варианта ответа)

- а) возможность привлечения консультантов и экспертов
- б) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников
- в) подчинение по иерархии управления
- г) тенденция к чрезмерной централизации

20. Какие факторы влияют на организационную структуру организации? (2 варианта ответа)

- а) объем выполняемой ею работы
- б) ее правовая форма
- в) освещенность
- г) наличие средств

**Уметь** организовывать работу рабочей группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

1. Вы как руководитель должны провести деловое совещание. Для этого вы приглашаете в свой кабинет своих заместителей и начальников отделов вашей организации. Каким образом вы распределите роли рабочей группе для выработки рациональных решений?

2. Ваш подчиненный – начальник отдела продаж – твердо придерживается мнения, что для достижения высоких результатов коммерческой деятельности всю важную работу целесообразно выполнять только самому. При этом в его подразделении за последнее время наблюдаются случаи демотивации сотрудников к своей работе, увеличивается показатель текучести. Вы считаете, что главная проблема в этой ситуации заключается в неэффективном применении начальником отдела групповой формы организации труда. Сформулируйте 10 рекомендаций начальнику отдела продаж по повышению эффективности групповой работы.

3. Оцените, насколько хорошо соответствует поведению членов коллектива, в котором вы работаете (учитесь), каждое из приведенных утверждений по шкале: 1 – обычно; 2 – часто; 3 – иногда; 4 – редко.

1) Члены группы лояльны по отношению друг к другу и к руководителю организации (института)

2) Членов группы (с одной стороны) и администрацию – деканат (с другой стороны) отличает уважение и доверие друг к другу

3) Ценности и цели организации (института, учебной группы) соответствуют в основном ценностям и потребностям сотрудников (студентов)

4) Деятельность организации (учебной группы) осуществляется в атмосфере поддержки

5) Сотрудники (студенты) и организация (учебная группа) в целом хотят помочь всем специалистам (студентам) максимально раскрыть их способности

6) Группа принимает ценность конструктивного конформизма и знает когда и как его использовать в интересах организации

7) Члены группы честно и откровенно обмениваются информацией и профессиональными знаниями

8) Члены группы чувствуют себя в безопасности, самостоятельно принимая решения по проблемам профессиональной (учебной) деятельности

Подсчитайте сумму баллов.

Оценка результатов:

8-16 – Эффективная группа

24-32 – Неэффективная группа

Чем ниже показатель, тем эффективнее Ваша группа (организация).

Ответьте на следующие вопросы:

1) Что Вы лично можете сделать для того, чтобы группа стала более эффективной?

2) Что может сделать сама группа для повышения собственной эффективности?

4. В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

5. Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?

6. После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.

**Владеть** современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации

1. Используя теоретические знания, сформулируйте в письменном виде 10 рекомендаций руководителю по эффективной мотивации сотрудников.

2. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала торговой организации.

3. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала строительной организации.

4. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала производственного предприятия.

5. Предложите руководителю рекомендации для мотивации персонала кредитной организации.

6. В отстающее отделение совхоза-завода пришел из другого хозяйства управляющий – Е. В. Рудаков. Его отличали высокой работоспособностью, хорошие знания по всем отраслям. По типу руководителя Е. В. Рудаков относился к авторитарному. С первых дней он много работал. Вникал в дела бригад и ферм. Много подсказывал, принимал решения за бригадиров и заведующих фермами. Его часто не устраивало, как выполняли управленческие функции отдельные работники. На месте он выполнял эти работы значительно быстрее. Работники при Е. В. Рудакове стали работать энергич-

нее. В результате отделение в числе первых провело посевную компанию. По возвращении из отпуска Е. В. Рудаков обнаружил, что дела на отделении опять идут плохо.

Практические задания:

- 1) В чем заключается проблема?
- 2) Определите 5 аспектов проблемы?
- 3) В чем главная ошибка Е. В. Рудакова?
- 4) Какое решение приняли бы Вы в этой ситуации?

7. Работник СП «ТЭР-Холдинг» В. Е. Горбачев работал в коллективе 8 лет (ему 26 лет). Все в отделе его ровесники. После окончания заочно института бизнеса он назначается менеджером одной программы в производственном отделе. Манеры поведения, деловые коммуникации, формы контакта остались у него прежними: обращения друг к другу по имени, прозвищу независимо от возраста, и т.п. Социально-психологический климат в коллективе стал прохладным. По итогам первого полугодия его коллектив занял последнее место. Менеджер стал часто раздражаться, повышать голос. Тем не менее, трудовая и производственная дисциплина осталась низкой. Менеджер стал чаще выполнять, доделывать, переделывать работу за подчиненными. Производственные показатели коллектива не повышались.

Практические задания:

- 1) Сформулируете сущность проблемы.
- 2) Определите главные ошибки менеджмента.
- 3) Примите и сформулируете решения.

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине «Управление организацией» равна 100.

Оценка в баллах	Оценка по шкале	Обоснование	Уровень сформированности компетенций
Более 80	«Отлично»	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному	<b>Высокий уровень</b>
66-80	«Хорошо»	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками	<b>Продвинутый уровень</b>
50-65	«Удовлетворительно»	Содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки	<b>Пороговый уровень</b>
Менее 50	«Неудовлетворительно»	Содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки	Компетенции не сформированы