Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
"Сибирский институт бизнеса и информационных технологий"

Подписано цифровой подписью:
АНОО ВО "СИБИТ"
Причина: Я являюсь автором этого документа
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru, ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г. Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23", O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО
Ректор
Родионов М. Г.
Приказ от 28.10.2026 № 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «МЕНЕДЖМЕНТ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 39.03.03 Организация работы с молодежью

Направленность (профиль)подготовки: Государственная молодежная политика

Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2027

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)
Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Омск, 2026

Разработчики:

Доцент, департамент очного обучения, кандидат экономических наук, доцент Ильченко С. М.



Рецензенты:

Калинина Н.М., доцент кафедры Экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет», к.э.н., доцент

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 39.03.03 Организация работы с молодежью, утвержденного приказом Минобрнауки от 05.02.2018 № 77, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Социолог: специалист по фундаментальным и прикладным социологическим исследованиям", утвержден приказом Минтруда России от 21.10.2021 № 751н; "Специалист по социальной работе", утвержден приказом Минтруда России от 06.09.2024 № 455н; "Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения", утвержден приказом Минтруда России от 20.09.2021 № 642н; "Специалист по работе с молодежью", утвержден приказом Минтруда России от 11.11.2025 № 640н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Симонова Н. Ю.	Согласовано	28.10.2026, № 2

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

3. Место дисциплины в структуре ОП

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

5. Содержание дисциплины
   5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
   5.2. Содержание разделов, тем дисциплины

6. Рекомендуемые образовательные технологии

7. Оценочные материалы текущего контроля

8. Оценочные материалы промежуточной аттестации

9. Порядок проведения промежуточной аттестации

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
   10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
   10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
   10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
   10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование у студентов базовых теоретических знаний и практических умений в области осуществления управленческой деятельности в организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать представления об основах управленческих процессов в муниципальных предприятиях, организациях;
- познакомить студентов с тенденциями развития менеджмента в современных условиях и теоретическими основами менеджмента, позволяющим овладеть современными методами формирования системы управления организацией и ее подсистем;
- развить у студентов самостоятельность мышления при решении управленческих задач, стоящих перед организацией;
- способствовать приобретению студентами практических умений в области организации работы людей и координации их взаимодействия, осуществления контроля и оценки деятельности, выявления факторов, оказывающих влияние на работу организации, принятия управленческих решений.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-10.1 Знает основные законы и закономерности функционирования экономики; основы экономической теории, необходимые для решения профессиональных и социальных задач; формы участия государства в экономике.

Знать:

УК-10.1/Зн12 Понятие организационно-управленческой деятельности

УК-10.1/Зн13 Организационно-управленческие процессы в организации

УК-10.1/Зн14 Структуру внешней и внутренней среды управления

УК-10.2 Умеет применять экономические знания при выполнении практических задач; принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

Уметь:

УК-10.2/Ум12 Устанавливать цели, определять пути их достижения

УК-10.2/Ум13 Применять законы управления

УК-10.2/Ум14 Обобщать информацию для принятия организационно-управленческих решений

УК-10.2/Ум15 Разрабатывать систему планирования деятельности организации

ПК-4 Способен организационно-управленческое работе в сфере молодёжной политики в условиях нестабильной среды

ПК-4.1 Знает современные социальные технологии для решения проблем и задач в молодёжной сфере, предоставления социальных услуг молодежи.

Знать:

ПК-4.1/Зн1 Основные элементы системы управления и методы воздействия на них

ПК-4.1/Зн2 Инструменты анализа внутренней и внешней среды организации для выявления проблем в области управления.

ПК-4.1/Зн3 Теоретические и практические подходы к определению проблемы и проблемной ситуации, формулировке целей и задач управления

ПК-4.2 Умеет осуществлять выбор социальных технологий в соответствии с проблемами в молодёжных сообществах с целью их эффективного разрешения, выявлять проблемы в молодежной среде и вырабатывать их организационные решения в области занятости, быта, досуга, получения социальных услуг.

Уметь:

ПК-4.2/Ум1 Организовывать работу людей и координировать их взаимодействие, осуществлять контроль и оценку деятельности

ПК-4.2/Ум2 Определять факторы, которые могут оказывать существенное влияние на работу организации.

ПК-4.2/Ум3 Ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Менеджмент» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 4, Очно-заочная форма обучения - 4, Заочная форма обучения - 4.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Экономика организации;

Экономическая теория;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Карьерные стратегии молодежи;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Практикум по государственной молодежной политике;

производственная практика (преддипломная);

Социальные технологии в молодежной политике;

Управленческие решения;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)

Четвертый семестр	144	4	58	4	18	36	59	Экзамен (27)
Всего	144	4	58	4	18	36	59	27

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	144	4	46	4	14	28	89	Экзамен (9)
Всего	144	4	46	4	14	28	89	9

Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	144	4	10	4	2	4	125	Экзамен (9)
Всего	144	4	10	4	2	4	125	9

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Менеджмент	**117**	**4**	**18**	**36**	**59**	УК-10.1
Тема 1.1. Сущность менеджмента	13		2	4	7	УК-10.2 ПК-4.1

Тема 1.2. История становления и развития менеджмента	13		2	4	7	ПК-4.2
Тема 1.3. Планирование и организация как функции менеджмента	17		2	6	9	
Тема 1.4. Мотивация и контроль как функции менеджмента	13		2	4	7	
Тема 1.5. Организация как объект управления	13		2	4	7	
Тема 1.6. Внутренняя и внешняя среда организации	13		2	4	7	
Тема 1.7. Технологии менеджмента	18		4	6	8	
Тема 1.8. Эффективность менеджмента	17	4	2	4	7	
Итого	**117**	**4**	**18**	**36**	**59**	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Менеджмент	**135**	**4**	**14**	**28**	**89**	УК-10.1
Тема 1.1. Сущность менеджмента	15		1	3	11	УК-10.2 ПК-4.1 ПК-4.2
Тема 1.2. История становления и развития менеджмента	15		1	3	11	
Тема 1.3. Планирование и организация как функции менеджмента	15		1	4	10	
Тема 1.4. Мотивация и контроль как функции менеджмента	15		1	3	11	
Тема 1.5. Организация как объект управления	14		1	3	10	
Тема 1.6. Внутренняя и внешняя среда организации	14		1	3	10	
Тема 1.7. Технологии менеджмента	19		3	4	12	
Тема 1.8. Эффективность менеджмента	28	4	5	5	14	
Итого	**135**	**4**	**14**	**28**	**89**	

Заочная форма обучения

			ия	тия	абота	ьтаты нные с ения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Менеджмент	**135**	**4**	**2**	**4**	**125**	УК-10.1 УК-10.2 ПК-4.1 ПК-4.2
Тема 1.1. Сущность менеджмента	16		1	1	14	
Тема 1.2. История становления и развития менеджмента	16		1	1	14	
Тема 1.3. Планирование и организация как функции менеджмента	20			1	19	
Тема 1.4. Мотивация и контроль как функции менеджмента	15			1	14	
Тема 1.5. Организация как объект управления	14				14	
Тема 1.6. Внутренняя и внешняя среда организации	14				14	
Тема 1.7. Технологии менеджмента	16				16	
Тема 1.8. Эффективность менеджмента	24	4			20	
Итого	**135**	**4**	**2**	**4**	**125**	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Менеджмент

Тема 1.1. Сущность менеджмента

Понятие «менеджмент». Управление и менеджмент: общее и особенное. Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство управления. Цели и задачи управления. Основные категории менеджмента: система управления; объект и субъект управления; прямые и обратные связи, внутренняя и внешняя среда системы управления. Элементы системы управления. Методы воздействия на систему управления. Классификация систем. Принципы и закономерности управления. Методы управления. Организационно-управленческая деятельность. Организационно-управленческие процессы. Уровни менеджмента. Менеджер и требования к нему.

Тема 1.2. История становления и развития менеджмента

Исторические предпосылки менеджмента. Истоки менеджмента в России. Эволюция менеджмента. Школа научного управления. НОТ. Административная школа управления. Бюрократическая школа. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Школа количественных методов (науки управления). Синтетические концепции менеджмента: системный подход к управлению; ситуационный подход к управлению; процессный подход к управлению. Модели менеджмента.

Тема 1.3. Планирование и организация как функции менеджмента

Понятие планирования. Сущность, особенности и типы внутрифирменного планирования. Задачи, принципы, необходимость планирования в социально-экономической организации. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования. Объекты планирования. Процесс планирования в организации. Виды и методы организационного планирования. Система планов в организации. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Требования к целям. Виды целей. Формирование и ранжирование целей. Принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей. Дерево целей. Миссия организации.
Понятие организационных полномочий и их распределение. Виды полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Делегирование полномочий. Полномочия высших органов управления организацией. Причины неэффективности процесса делегирования полномочий.

Тема 1.4. Мотивация и контроль как функции менеджмента

Мотивация как функция управления. Понятие и подходы к мотивации. Назначение мотивации персонала. Процесс мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Типы мотивации работников. Особенности современных программ мотивации в организации. Стимулирование персонала. Виды стимулов. Материальные стимулы. Оплата труда. Нематериальные стимулы. Последствия неэффективной мотивации. Контроль как функция управления. Виды управленческого контроля. Факторы, определяющие выбор в организации видов контроля, их объемов и сочетаний. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля. Координация деятельности.

Тема 1.5. Организация как объект управления

Понятие, цели и задачи организации. Основные подходы к определению понятия организации. Организация как процесс упорядочения поведения активных социальных объектов. Организация как социальная система. Специфические черты организации как социальной системы. Различные трактовки организации как социальной системы: модели организации как искусственной и естественной системы, признаки каждой модели. Признаки организации. Принципы развития и закономерности функционирования организации. Жизненный цикл организации. Факторы, влияющие на работу организации.
Типы организаций. Организационно-правовые формы собственности предприятий. Особенности государственных (муниципальных) унитарных предприятий. Понятия организационной структуры и управленческого взаимодействия. Факторы, влияющие на организационную структуру. Проектирование организации: факторы, влияющие на процесс, элементы и этапы проектирования, ключевые требования. Типы организационных структур. Бюрократические организационные структуры: линейная, функциональная, штабная, дивизиональная. Адаптивные организационные структуры: матричная, конгломерат, сетевая. Пути совершенствования организационной структуры.

Тема 1.6. Внутренняя и внешняя среда организации

Понятие «внутренняя среда организации». Факторы внутренней среды и их характеристика. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Взаимоотношения «организация – внешняя среда». Анализ внешней и внутренней среды организации. Цели и задачи анализа внешней и внутренней среды организации. Методы и инструменты анализа внешней и внутренней среды. PEST-анализ. Направления анализа микроокружения организации. Отраслевой конкурентный анализ. Понятие анализа внутренней среды организации. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Модель «7S» McKinsey. Комплексный ситуационный анализ. SWOT-анализ. Применение методов GAP, PIMS, LOTS. Разработка стратегии поведения организации. Стратегическое управление организацией. Виды стратегий организации.

Тема 1.7. Технологии менеджмента

Определение понятия «Управленческие решения». Модели и этапы процесса принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения. Понятие коммуникаций. Развитие коммуникационного процесса в современной организации Значение информации для эффективной деятельности организации. Конфигурации коммуникационных связей. Управление коммуникациями.
Понятие организационных изменений. Подходы к определению источников и причин организационных изменений. Классификации организационных изменений. Процесс организационных изменений: факторы, агенты изменений, методы интервенции, модели оценки изменений. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления. Организационная культура. Модели и методы диагностики организационной культуры. Организационный потенциал предприятия и культура. Управление организационной культурой.

Тема 1.8. Эффективность менеджмента

Понятие эффективности. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента. Эффективность менеджера. Управленческий труд. Виды эффективности менеджмента. Количественные и качественные показатели эффективности менеджмента. Результативность менеджмента. Оценка качества и эффективности менеджмента. Обеспечение выполнений функций менеджмента и эффективность. Цифровые технологии в менеджменте и эффективность.

6. Рекомендуемые образовательные технологии

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.
Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:
- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.
Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.
Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:
1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо

проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.
На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

7. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.
Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.
Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.
При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.
Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.
Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.
При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.
Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.
Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.
При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

8. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Менеджмент
Контролируемые ИДК: ПК-4.1 ПК-4.2 УК-10.1 УК-10.2

Тема 1.1. Сущность менеджмента
Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях
Вопросы/Задания:
1. Посещение занятий:
а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:
1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Раскройте сущность понятий «менеджмент» и «управление».
2. Дайте определение «управленческой системы» и ее подсистем.
3. Назовите элементы системы управления. Какое количество связей может быть у элементов системы?
4. Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?
5. Приведите примеры прямых и обратных связей?
6. В чем заключаются цели и задачи управления? Приведите примеры целей управления для государственного (муниципального) унитарного предприятия.
7. Покажите на примерах взаимосвязь цели, средств достижения и результата управленческой деятельности.
8. Перечислите основные категории менеджмента.
9. Каковы закономерности и принципы управления? Приведите примеры их применения на практике.
10. Какие уровни управления Вы знаете? В чем заключаются отличия между уровнями управления?
2) Выполнение индивидуальных заданий и упражнений по вопросу «Система управления»
3) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций по вопросу «Принципы и закономерности управления в деятельности организации». Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».
4) Защита рефератов
5) Выполнение тестового задания по вопросам темы.

Тема 1.2. История становления и развития менеджмента

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
1. Охарактеризуйте основные положения школы научного управления. Каков вклад представителей школы в развитие науки и практики менеджмента?
2. Охарактеризуйте основные положения концепции административной школы в управлении и их значение на современном этапе. Как используются основные положения административной школы в современном менеджменте?
3. Перечислите представителей и основные идеи школы человеческих отношений. Что представляли собой Хоторнские эксперименты Э. Мэйо? Что такое хоторнский эффект?
4. В чем заключаются идеи школы поведенческих наук? Насколько они применимы на практике?
5. Каковы идеи школы количественных методов?
6. Назовите и охарактеризуйте современные подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).
7. Какое значение при системном подходе имеет человеческий фактор?
8. Какие модели менеджмента Вам известны? Охарактеризуйте их. Назовите их достоинства и недостатки.
2) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и

анализу конкретных ситуаций по вопросу «Современные модели управления организацией». Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».
3) Выполнение индивидуальных письменных работ по вопросу: «Школы менеджмента».
4) Защита рефератов.
5) Выполнение тестовых заданий по вопросам темы.

Тема 1.3. Планирование и организация как функции менеджмента

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
1.Определите сущность, цели и задачи планирования как функции управления.
2.Назовите виды планов: по широте охвата, по временным рамкам, по характеру, по частоте использования (типология одноразовых и постоянных планов), по функциональным областям.
3.Назовите ситуативные факторы в планировании. Приведите примеры их влияния на процесс планирования.
4.Опишите процедуру и этапы планирования.
5. Что представляют собой цели? Приведите примеры целей.
6. Каким требованиям должны удовлетворять цели организации?
7. Назовите методы постановки целей.
8. Приведите примеры целей, отвечающих требованиям SMART
9. Что представляет собой «дерево целей»?
10. Какие условия должны быть созданы для достижения запланированных целей?
11. Что представляет собой миссия организации? Каково ее назначение?
12. Все ли организации имеют миссию? Приведите примеры миссий известных Вам организаций.
13. Определите организационные полномочия. Почему они необходимы и что нужно учитывать при распределении полномочий?
14. Какие факторы определяют масштабы полномочий?
15. Назовите виды управленческих полномочий и охарактеризуйте их содержание.
16. Что определяет степень централизации и децентрализации управленческих полномочий?
17. Приведите примеры организаций, для которых предпочтительна централизация управленческих полномочий и, соответственно, их децентрализация, обоснуйте свою точку зрения.
18. Чем отличаются общая и функциональная ответственность? Какую ответственность несут преподаватель, студент?
2) Выполнение практических заданий по вопросу: «Планирование и организация деятельности».
3) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по вопросу «Разработка дерева целей организации». Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».
4) Защита рефератов
5) Тестирование по вопросам темы.

Тема 1.4. Мотивация и контроль как функции менеджмента

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
1. В чем заключается содержание функции мотивации?
2. Что представляют собой потребности? Приведите примеры потребностей работника.
3. Существует ли отличие между потребностями и мотивами? Поясните с использованием примеров.
4. Что представляет собой стимулирование персонала?
5. Какие типы мотивации работников Вы знаете? Какой тип мотивации, на Ваш взгляд, предпочтителен для государственных служащих?
6. Охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации. Приведите примеры их практического применения.
7. Охарактеризуйте материальные стимулы.
8. Какие нематериальные стимулы Вы знаете? Насколько они востребованы среди персонала государственных (муниципальных) предприятий?
9. Что такое контроль? Объясните взаимосвязь функций планирования и контроля в организации.
10. Какие виды контроля Вы знаете?
11. Кто осуществляет контроль в системе государственной службы?
12. Из каких этапов состоит процедура контроля?
13.Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?
14. Что в себя включает контроль деятельности работников?
15. Что представляет собой оценка деятельности работников?
16. Какие показатели могут использоваться для оценки деятельности работников?
17. С какой целью осуществляется функция координации деятельности? Приведите примеры.
2) Выполнение индивидуальных практических заданий и упражнений по вопросам: «Теории мотивации и их применение на практике», «Виды контроля в организации».
3) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций по вопросу «Система мотивации и контроля в организации». Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».
4) Защита рефератов
5) Тестирование по вопросам темы.

Тема 1.5. Организация как объект управления

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,

б) уровень освоения теоретического материала,

в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляет собой организация? Приведите несколько определений.

2. Почему организацию следует рассматривать как систему?

3. Социальная организация является открытой или закрытой системой? Почему?

4. Приведите примеры подсистем, компонентов и элементов в социальной организации.

5. Приведите примеры различных видов связей, соединений и структур в организациях.

6. Какие нормативными документами регламентируется деятельность организации?

7. Какие модели жизненного цикла организации Вам знакомы? В чем заключаются их сходство и отличия?

8. Назовите известные Вам классификации типов организаций.

9. Дайте определение организационной структуры и назовите факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры.

10. Перечислите элементы проектирования организационной структуры.

11. Какие этапы включает проектирование организационной структуры?

12. Что представляют собой уровни взаимодействия в организации?

13. Охарактеризуйте бюрократические организационных структуры. В чем их достоинства и недостатки?

14. Охарактеризуйте адаптивные организационные структуры. В каких случаях их использование обосновано?

15. Какие новые типы организаций вам известны?

16. Что представляет собой организационно-правовая форма предприятия?

17. Какие особенности управления на предприятиях различных форм собственности, организаций и ведомств Вы можете назвать?

18. Какие факторы могут оказывать влияние на деятельность организаций?

2) Выступление с докладами на тему:

1. Хозяйственные товарищества: особенности создания и регулирования деятельности

2. Акционерные общества: особенности создания и регулирования деятельности

3. Общества с ограниченной ответственностью: особенности создания и регулирования деятельности

4. Производственные кооперативы: особенности создания и регулирования деятельности

5. Государственные (муниципальные) унитарные предприятия: особенности создания и регулирования деятельности

6. Некоммерческие организации: особенности создания и регулирования деятельности.

3) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по проектированию организационной структуры предприятия. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

4) Выполнение контрольной работы по вопросам темы:

- организация как система
- модели жизненного цикла организации
- организационные структуры и их проектирование
- организационно-правовые формы собственности предприятий.

Тема 1.6. Внутренняя и внешняя среда организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,

б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,

б) уровень освоения теоретического материала,

в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляет собой внешняя среда организации? Каким образом изменение внешней среды может повлиять на деятельность предприятия (организации)? Приведите конкретные примеры.

2. Что представляет собой внутренняя среда организации? Каким образом элементы внутренней среды организации влияют на эффективность деятельности организации?

3. Почему кадровый потенциал организации способен оказывать влияние на эффективность деятельности всей организации? Ответ обоснуйте. Приведите примеры такого влияния.

4. Какие методы анализа позволяют проводить исследование внешней и внутренней среды организации?

5. С помощью каких инструментов анализа можно выявить проблемы в области управления?

6. Что представляет собой стратегическое управление организацией? Назовите причины, обусловившие необходимость стратегического управления в современных условиях.

2) Выполнение практических заданий по вопросу: «Инструменты анализа внешней и внутренней среды организации».

3) Деловая игра «Анализ внешней и внутренней среды организации». Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

4) Защита рефератов

5) Тестирование по вопросам темы.

Тема 1.7. Технологии менеджмента

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,

б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,

б) уровень освоения теоретического материала,

в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. В чем состоит сущность управленческого решения?

2. Какие виды управленческих решений Вы знаете?

3. Выделите основные, на Ваш взгляд, факторы, определяющие выбор форм разработки и реализации управленческих решений.

4. Аргументируйте необходимость установления обратной связи при разработке и реализации управленческих решений.

5. Прокомментируйте различные виды ответственности менеджера за принимаемые управленческие решения.

6. Изложите особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности.

7. Каковы основные виды коммуникаций?

8. Назовите преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей.

9. Какие существуют методы повышения эффективности коммуникации в организации.

10. В чем заключается роль обратной связи в коммуникации?

11. Что представляет собой организационное изменение?
12. Определите последовательность действий руководителя при проведении организационных изменений.
13. Может ли организационная культура оказывать влияние на результаты деятельности предприятия? Приведите примеры.
14. Какие методы диагностики организационной культуры вы знаете?
2) Выступление с докладами:
- Особенности выбора оптимального варианта решения на основе критерия оптимальности Парето.
- Достоинства и недостатки коллективных методов принятия решений.
- Особенности принятия решений на основе метода «мозговая атака».
- Качественные методы принятия решений.
- Количественные методы принятия решений.
3) Выполнение индивидуальных практических заданий и упражнений по вопросам: «Коммуникации в организации», «Организационная культура», «Изменения в организации».
4) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций по вопросу «Технологии менеджмента и их применение в управлении организацией». Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».
5) Защита рефератов
6) Тестирование по вопросам темы.

Тема 1.8. Эффективность менеджмента

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
1. Дайте определение эффективности управления, выделите ее проблемы.
2.Перечислите факторы, влияющие на эффективность деятельности менеджера.
3.Назовите основные направления и виды эффективности менеджмента.
4. Поясните, когда применяются обобщающие показатели эффективности производства и управления, а когда частные.
5. Охарактеризуйте качественные и количественные показатели эффективности управления.
6. Назовите экономические показатели эффективности управления.
7. Чем можно охарактеризовать результативность менеджмента?
8. Выделите условия, при которых менеджмент можно назвать результативным.
9. Какие особенности можно выделить как качественные особенности управленческого труда.
10. Перечислите этапы оценки качества и эффективности деятельности руководителя.
2) Выполнение индивидуальных письменных работ (решение задач) по вопросу: Определение эффективности менеджмента в организации.
3) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций по вопросу «Повышение эффективности управления в организации».
4) Тестирование по вопросам темы.

9. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен
Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ПК-4.1 ПК-4.2
Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в Приложении 6.

2. Выполнение итоговой работы.

Примерный перечень вопросов к экзамену и типовые практические задания представлены в Приложении 7.

Очно-заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен
Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ПК-4.1 ПК-4.2
Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в Приложении 6.

2. Выполнение итоговой работы.

Примерный перечень вопросов к экзамену и типовые практические задания представлены в Приложении 7.

Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен
Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ПК-4.1 ПК-4.2
Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в Приложении 6.

2. Выполнение итоговой работы.

Примерный перечень вопросов к экзамену и типовые практические задания представлены в Приложении 7.

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Репина, Е. А. Коммуникации в менеджменте: учебное пособие / Е. А. Репина, Н. Н. Камышанская. - Ростов-на-Дону, Таганрог: Южный федеральный университет, 2026. - 134 с. - 978-5-9275-5051-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=732088 (дата обращения: 26.10.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Маслова, Е. Л. Менеджмент: учебник / Е. Л. Маслова. - 6-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2026. - 332 с. - 978-5-394-06376-3. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=730895 (дата обращения: 26.10.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Основы менеджмента: учебное пособие / Л. Г. Борисова, А. Л. Гапоненко, А. Г. Дмитриев, С. В. Раевский; под ред. С. П. Мясоедов. - Москва: Дело, 2025. - 417 с. - 978-5-85006-669-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=729793 (дата обращения: 26.10.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 5-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2025. - 299 с. - 978-5-394-05996-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720245 (дата обращения: 26.10.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Лаптева, И. А. Теория менеджмента: история управленческой мысли. Основные понятия и концепции менеджмента. Методология современного менеджмента. Общие и специальные функции менеджмента: практикум / И. А. Лаптева. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2023. - 55 с. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=717238 (дата обращения: 26.10.2026). - Режим доступа: по подписке

10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. http://www.garant.ru - Справочная правовая система «Гарант»
2. https://scholar.google.ru - Международная научная реферативная база данных

Ресурсы «Интернет»

1. http://www.sibit.sano.ru - Официальный сайт образовательной организации
2. http://do.sano.ru - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. http://rostrud.ru - Федеральная служба по труду и занятости
4. http://www.rosmintrud.ru - Министерство труда и социальной защиты РФ
5. http://www.kadrovik.ru - Национальный союз кадровиков
6. http://www.hr-portal.ru - Сообщество HR- менеджеров
7. http://www.cfin.ru - Сайт «Корпоративный менеджмент»

10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (http://www.biblioclub.ru).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (http://lib.sano.ru).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.

Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 37 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 74 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Consultant Plus
2GIS
Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования
Аудиоколонка - 5 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 27 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 54 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Consultant Plus
2GIS
Мультимедийная учебная аудитория № 301

Перечень оборудования
Доска - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.

Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Учебная аудитория № 302

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 15 шт.
Стол преподавателя - 30 шт.
Стул - 1 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования
Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 0 шт.

Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования
Аудиоколонка - 2 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования
Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Интерактивная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Стол - 13 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 26 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Consultant Plus
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации
Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования
Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Информационная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Круглый стол - 3 шт.
Ноутбук DELL - 8 шт.
Ноутбук HP - 2 шт.
Персональный компьютер - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стеллаж - 2 шт.
Стол одноместный - 10 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 27 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
MariaDB 10.11 (x64)
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Consultant Plus
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий
Специальное помещение № 420

Перечень оборудования
Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.
Паяльная станция - 1 шт.
Персональный компьютер - 4 шт.
Планшетный компьютер - 15 шт.

Сервер - 10 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Стол - 4 шт.
Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
Специальное помещение № 003

Перечень оборудования
Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
Станок для сверления - 0 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ
Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:
1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.
Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).
Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:
1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).
В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.
При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1).
Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.
Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.
При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 6)
Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ
1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)
При преподавании дисциплины «Менеджмент» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.
Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:
- проблемные лекции;

- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.
Семинарские занятия по дисциплине «Менеджмент» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.
Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:
1) устный опрос студентов с элементами беседы по вопросам, выносимым на практические занятия;
2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
3) контрольная работа, тестирование по отдельным вопросам, целью которых является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине;
На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

2) Письменное задание
Формируемые компетенции: УК-10, ПК-4
Цели и задачи реферата.
Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.
В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:
1. Формирование информационной базы:
• анализ точек зрений зарубежных и отечественных специалистов в области дисциплины;
• конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
• анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
• подготовка библиографического списка исследования.
2. Формулировка актуальности темы:
• отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
• выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
• определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине.
3. Формулировка цели и задач работы:
• изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
• четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
• выявление особенностей решения задач (задачи – это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).
В результате написания реферата обучающийся изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.
Обязательными составляющими элементами реферата являются:
- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему

исследования и т.д..
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.
Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).
Темы реферата выбирают в соответствии с Приложением 4.

3) Практическое задание
Формируемые компетенции: УК-10, ПК-4.
Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.
Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.
Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.
В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:
• Формирование и развитие информационной компетентности;
• Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
• Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
• Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.
Обязательными составляющими элементами кейса являются:
- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.
Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).
Кейс представлен в Приложении 5.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций
Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:
- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.
Промежуточная аттестация:
- итоговая работа - 25 баллов.
Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.
Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.
Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
Учебный план курса «Менеджмент» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - практические занятия, ведение тетради для конспектов.
Кроме традиционных лекций и семинарских занятий (перечень и объем которых указаны)

целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.
Примерный перечень активных форм обучения:
1) беседы и дискуссии;
2) кейсы и практические ситуации;
3) индивидуальные творческие задания;
4) творческие задания в группах;
5) практические работы.
На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, методы стимулирования труда и др. На основе лекционного материала студенты должны получить представление о формах и методах управления, особенностях организации и управления деятельностью предприятий и др.
Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на практических занятиях, практические задания, тесты и контрольные работы. При подготовке к практическим занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.
Особое внимание следует обратить на необходимость формирования у студентов необходимой профессиональной терминологии по предмету. Очень важно, чтобы и на семинарских занятиях, и в процессе обсуждения практических задач, тестов, студенты научились использовать экономические термины, формулировать проблемные вопросы.
Кроме этого, по темам, которые предусматривают обязательное решение практических ситуаций, студенты должны будут проделать работу по практике применения нормативных документов для их решения, и проанализировать полученные результаты.
Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати.
Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке рефератов по темам курса.
Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.
Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Менеджмент». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:
- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.
При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут

быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Приложение 1

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Менеджмент
Количество зачетных единиц	4
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
		Итого по дисциплине:	100

«____» _____ 20___ г.

Преподаватель _____ / _____

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя) Подпись

Приложение 2

Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Сущность менеджмента	7	11	14	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Защита рефератов Оценивание выполнения тестового задания по вопросам темы
2. История становления и развития менеджмента	7	11	14	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Защита рефератов Оценивание выполнения тестового задания по вопросам темы
3. Планирование и организация как функции менеджмента	9	10	19	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Защита рефератов Оценивание выполнения тестового задания по вопросам темы

4. Мотивация и контроль как функции менеджмента	7	11	14	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Защита рефератов Оценивание выполнения тестового задания по вопросам темы
5. Организация как объект управления	7	10	14	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Оценивание выполнения контрольной работы по теме
6. Внутренняя и внешняя среда организации	7	10	14	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Защита рефератов Оценивание выполнения тестового задания по вопросам темы
7. Технологии менеджмента	8	12	16	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Защита рефератов Оценивание выполнения тестового задания по вопросам темы

8. Эффективность менеджмента	7	14	20	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - подготовка к выполнению практического задания (кейса); - подготовка к тестированию.	Опрос и беседа Оценивание работы на практических занятиях Оценивание выполнения тестового задания по вопросам темы
ИТОГО	59	89	125		

Приложение 3

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	
	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.). 4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список	

		литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
	Практическое задание	1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании. 2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта. 3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем. 4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией. 5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.	

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Приложение 4

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш,	24.
Щ	25.
Э,	26.
Ю	27.
Я	28.

Примерная тематика рефератов:

1. Использование функций менеджмента в процессе управления организацией (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
2. Современные организационные структуры управления предприятием и особенности их применения (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
3. Оценка факторов внутренней среды организации (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
4. Методы исследования систем управления (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
5. Характеристика системы управления организацией (на примере нескольких организаций) (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
6. Стратегическое управление организациями (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
7. Оценка факторов внешней среды организации (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
8. Концепция стратегического управления предприятием (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
9. Кадровый потенциал предприятия и управление его развитием (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
10. Современные тенденции в менеджменте (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
11. Информационный аспект в управлении фирмой (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).

12. Формирование органов управления предприятия (организации) (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
13. Модели управления организациями (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала предприятия (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
15. Регулирование и контроль в деятельности предприятия (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
16. Принципы и закономерности управления организацией (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
17. Управление персоналом предприятия в современных условиях (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
18. Формирование управленческой команды на предприятии (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
19. Разработка решений в системе управления организацией (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
20. Формирование системы корпоративных коммуникаций в организации (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
21. Методы анализа внешней и внутренней среды организации (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
22. Цифровизация в управлении деятельностью организации (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
23. Пути повышения эффективности и качества системой управления организацией (ПК -1, З1).
24. Планирование в системе управления организацией (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3)
25. Методы воздействия на систему управления и ее элементы (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).
26. Российский менеджмент и национальная культура (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3)
27. Модели жизненного цикла организации (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3)
28. Организационные изменения в управлении предприятиями (организациями) (УК-10, З1,З2,З3, ПК-4 З1, З2, З3).

Приложение 5

КЕЙС

Описание ситуации.

Внешняя среда. Рынок энергетического судового машиностроения после распада СССР сильно видоизменился. Его основные особенности на сегодняшний день следующие:

1) Резкое снижением количества заказов со стороны государства. Других заказчиков на этом рынке пока не возникло.

2) Вследствие распада СССР были разорваны многочисленные кооперационные связи между предприятиями отрасли. Предприятиям пришлось искать новых партнеров, в некоторых случаях переходить на продукцию более низкого качества.

3) Упадок в области технического образования привел к дефициту квалифицированных кадров.

4) из-за отсутствия заказов и какого бы то ни было иного финансирования предприятия отрасли пришли в упадок. Это характеризуется следующими признаками:

• недоинвестирование в основные средства. Изношенный парк оборудования и ветхость сооружений и инженерных сетей;

• устаревшие технологии;

• потеря компетенций персонала.

Некоторое время назад рынок B2G ожил, появились заказы для судостроительной отрасли. Их недостаточно для стабильной работы всех предприятий отрасли. Идет борьба за заказы как на коммерческом уровне, так и на политическом. Некоторые предприятия — разработчики старых изделий, сохранившие документацию и костяк конструкторской школы, остаются в выигрышном положении.

Внутренняя ситуация на предприятии. Ситуация в унитарном предприятии N является типичной для отрасли, т.е. ветхие основные фонды, частые поломки оборудования, недостаток компетенций персонала, устаревшие технологии. Предприятие в недавнем времени получило большие государственные заказы. Ситуация перевернулась: теперь возникли сложности с их выполнением. Помимо вышеперечисленных общеотраслевых проблем ситуация усугубляется следующим.

За последние годы сильно сократилась численность персонала, а те, кто остался, обладают минимальной результативностью (как в силу квалификации, так и в силу возраста). При этом процессы обработки и передачи информации изменились минимально, т.е. они остались (описанные либо существующие в виде традиций, установившихся практик) теми же, что и во времена СССР. При минимальном количестве заказов эта ситуация всех устраивала, но при появившемся объеме работы факт сократившейся численности и снизившейся результативности персонала не позволяет добиваться результата, действуя в соответствии со старыми бизнес-процессами.

Предприятие занимается выпуском энергетических установок для гражданского и военно-морского флота. Основной цех, в котором происходит механическая обработка и сборка изделий, имеет свое планово-диспетчерское бюро (ПДБ). Функция ПДБ – планирование и подготовка производства, в частности выпуск так называемых маршрутных карт (МК). Маршрутная карта — основной документ, в котором коротко обозначен весь путь (маршрут) детали от станка к станку. МК создаются на основании другого документа — так называемого технологического процесса (ТП), который выпускает отдельная служба завода, именуемая Отделом главного технолога (ОГТ).

ПДБ цеха получает из ОГТ техпроцесс на каждую деталь, формирует на его основе маршрутную карту и выдает оба документа в производство — а именно производственному мастеру. Мастер передает эти документы рабочему для выполнения операций над деталью, затем — следующему рабочему на другой станок и т.д. согласно МК. Ответственность за сохранность ТП перед ОГТ несет начальник ПДБ. Ответственность за сохранность ТП и МК перед ПДБ несет мастер цеха.

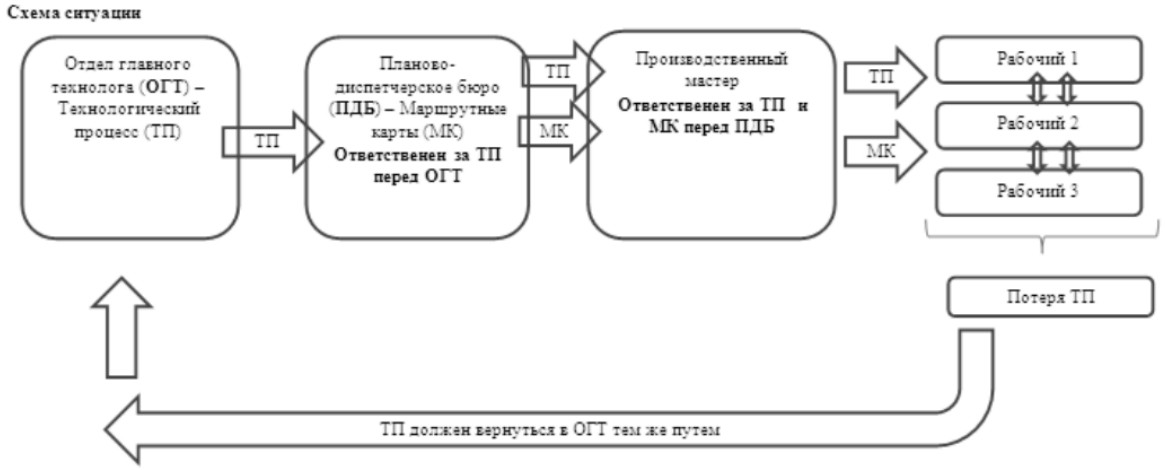


Рисунок – Схема ситуации

В последние недели участились случаи пропажи ТП в цехе. ОГТ выдает их в ПДБ, а ПДБ – мастеру, но потом ТП теряются. Мастер говорит, что их теряют рабочие. Однако ОГТ требует ТП с начальника ПДБ. Тот объясняет, что он ни при чем, ТП утерян в цехе.

Попытки потребовать ТП у мастера разбиваются о его доводы, что он передал ТП рабочему, тот — следующему, в итоге отследить, кто потерял ТП, не представляется возможным. Тем временем возникает переписка по электронной почте, в которой начальник ОГТ требует у начальника ПДБ возвращения ТП. Тот отказывается от ответственности за потерю ТП, возлагая ответственность на мастера и подкрепляя свою позицию предложением изменить процесс таким образом, чтобы каждый рабочий самостоятельно забирал и возвращал ТП в ОГТ, против чего начальник ОГТ возражает. При этом при переписке ставится в копию главный технолог. В какой-то момент он начинает объяснять начальнику ПДБ, что если взял ТП, то его надо вернуть. Тот повторно возражает, применяя выражения, не соответствующие нормам делового общения, при этом ставя в копию первого заместителя директора. Такая переписка продолжается в объеме 8–10 сообщений, после чего наблюдающий ее первый заместитель директора пересылает ее заместителю директора по персоналу с резолюцией: «Увольте начальника ПДБ!»

Кейсовое задание. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы

1. Определите факторы внешней среды, которые оказывают существенное влияние на работу организации. Какие из них являются факторами косвенного воздействия, а какие прямого? Какие из них могут повлиять на организацию положительно, а какие отрицательно? (ПК-4, У2, У3).

2. Определите факторы внутренней среды и их влияние на результативность деятельности организации (ПК-4, У2, У3).

3. Существуют ли недостатки в организации взаимодействия персонала? Предложите рекомендации по координации взаимодействия сотрудников (ПК-4, У2, У3).

4. Оцените уровень коммуникаций в организации (ПК-4, У2, У3).

5. Оцените систему контроля деятельности на предприятии ПК-4, У2, У3).

6. Какие меры следует предпринять, чтобы не допустить повторения ситуации в будущем? Ответ обоснуйте. (ПК-4, У2, У3).

Приложение 7

Итоговый тест

1. Системный подход рассматривает любую организацию как …
а) особую систему
б) элемент более общей системы
в) универсальный процесс
г) систему, состоящую из взаимосвязанных элементов

2. Организация является …
а) открытой системой
б) закрытой системой
в) смешанной системой
г) скрытой системой

3. Процессный подход рассматривает управление как
а) единовременное действие
б) серию непрерывных взаимосвязанных действий
в) реализацию не связанных функций управления
г) серию несвязанных действий

4. К основным функциям управления относятся…
а) планирование, организация, мотивация, контроль
б) планирование, принятие решений, мотивация, контроль
в) планирование, коммуникации, принятие решений, мотивация, контроль
г) планирование, принятие решений, контроль

5. Модель поведения руководителей (теория X и Y) была предложена…
а) Д. МакГрегором
б) Ф. Херцбергом
в) А. Маслоу
г) В. Врумом

6. Из перечисленных принципов: 1) научность; 2) дисциплина; 3) экономичность; 4) единоначалие; 5) ответственность; 6) справедливость – принципами администрирования являются…
а) 2, 4, 6
б) 3, 4, 5
в) 1, 3, 5
г) 1, 4, 5

7. К качественным показателям эффективности менеджмента относится:
а) сокращение продолжительности производственного цикла.
б) сокращение трудоемкости процессов управления.
в) сокращение расходов на управление в организации.
г) усиление социальной ответственности организации.

8. Мотивация – это…
а) разработка на перспективу решений о том, что и когда должно быть сделано
б) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей
в) передача прав и полномочий от руководителя подчиненному
г) процесс сопоставления фактических показателей и плана

9. Метод управления – это…
а) способ воздействия субъекта на объект управления
б) способ воздействия объекта на предмет управления
в) способ воздействия субъекта на субъект управления
г) способ воздействия субъекта на предмет управления

10. К характеристикам методов управления относят…
а) направленность, организационную форму
б) содержание, специфику, направленность
в) организационную форму, содержание, направленность
г) специфику, неопределенность, вязкость

11. PEST- анализ представляет собой исследование:
а) политических, экономических, технологических, социальных факторов
б) сильных и слабых сторон организации
в) возможностей и угроз внешней среды
г) конкурентов организации

Какая функция управления состоит в количественной и качественной оценке и корректировке результатов работы организации:
а) контроль
б) координация
в) мотивация
г) планирование

13. Какое из утверждений наиболее полно отражает методологию ситуационного подхода к процессу управления?
а) руководитель должен владеть управленческими приемами, вызывающими наименьший отрицательный эффект, и обеспечивающими достижение целей организации самым эффективным путем в каждой конкретной ситуации.
б) руководитель должен знать о средствах профессионального управления, которые доказали свою эффективность.
в) руководитель должен уметь правильно определить, какие факторы являются важными в каждой ситуации и какой эффект может быть при изменении одной или нескольких переменных.
г) руководитель должен уметь предвидеть последствия от применения данной методики или концепции.
д) руководитель должен уметь учитывать все предыдущие утверждения. Так как ситуационный подход это не просто набор предписываемых руководств, а способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

14. Принципами менеджмента являются:
а) научность , ответственность, экономическая эффективность
б) организация, планирование, мотивация, контроль, координация
в) администрирование, организованность, экономичность, специальность
г) нет верного ответа

15.Закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления – это …
а) методы управления
б) принципы менеджмента
в) стили управления

г) объекты управления

16. Какие элементы включает внешняя среда прямого воздействия?
а) потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов
б) экономические условия, конкуренты, потребители, неформальные организации, законодательство
в) экономическое состояние общества, конкуренты, потребители, законы, технология, информация.
г) материалы, конкуренты, потребители, ценности в обществе и общественные взгляды.
д) экономические условия, конкуренты и производители, неформальные организации, правительство, система ценностей в обществе, техника и технология.

17. Эффективность управления – это …
а) относительная характеристика результативности деятельности
б) абсолютная характеристика результативности деятельности
в) среднее значение деятельности
г) качественная характеристика результативности деятельности

18. Конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для него желательным, на что направлена его деятельность, а также процесс управления – это …
а) миссия предприятия
б) цели предприятия
в) стратегия предприятия
г) философия предприятия

19. Какой тип структуры управления включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций (например, функций стратегического планирования и анализа, контроллинга и т.д.)?
а) линейно-функциональная структура управления
б) линейно-штабная структура управления
в) программно-целевая структура управления
г) проектная структура управления

20. Для организационной структуры управления линейного типа характерно:
а) четкая система взаимных связей, функций и подразделений, соблюдение принципа единоначалия
б) затрудненные коммуникации, длительное принятие решений
в) усложненные взаимосвязи, принцип двойного подчинения
г) разделение подразделений по территориальному и продуктовому признакам

21. Назовите функции целей в системе управления организацией:
а) уменьшают неопределенность текущей деятельности
б) составляют основу оценки результатов деятельности
в) обеспечивают организацию ресурсами
г) формируют имидж организации

22. Каким требованиям должны отвечать цели организации?
а) конкретность
б) реальность

в) долгосрочность
г) экономическая эффективность

23. Какая из школ управления внесла вклад в критерий оценки результативности управления, который выражается следующим образом: «повышение эффективности деятельности предприятия через удовлетворение интересов работников»:
а) школа научного управления.
б) школа человеческих отношений.
в) административная школа управления.
г) школа количественного подхода.
д) школа поведенческих наук.

24. Что такое управление? Выберите наиболее правильный ответ.
а) особый вид деятельности, обеспечивающий эффективное достижение целей организации
б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации
в) особый вид деятельности, который подразумевает наличие специальных способностей у тех, кто осуществляет этот процесс
г) процесс планирования, объединения и сплочения коллектива вокруг лидера, для достижения целей организации
д) это процесс создания уровней управления

25.Что является конечной целью менеджмента? Выберите наиболее правильный ответ.
а) сплочение коллектива
б) обеспечение прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса
в) наличие четкого стратегического плана
г) разработка целей организации.
д) создание организационной структуры управления.

26. Дайте определение функции планирования. Выберите наиболее правильный ответ.
а) функция планирования дает ответ на вопрос: «Где мы находимся в настоящее время?».
б) функция планирования дает ответ на вопрос: «Куда мы хотим двигаться?».
в) функция планирования дает ответ на вопрос: «Как мы собираемся сделать это?».
г) функция планирования позволяет решить вопрос о целях организации и что должны делать члены организации для достижения этих целей.
д) функция планирования – это способ, с помощью которого руководство достигает максимальной эффективности организации.

27. При проведении SWOT-анализа рассматриваются:
а) сильные и слабые стороны организации.
б) возможности и угрозы внешней среды.
в) технологические и правовые факторы внешней среды.
г) политические, социальные и экономические факторы внешней среды.

В системе управления контроль выполняет корректирующую функцию, заключающуюся в том, что на основе полученных результатов состояние и поведение объекта изменяются таким образом, чтобы обеспечивалась:
а) устойчивость его функционирования.
б) обратная связь с субъектом управления.
в) обработка информации о состоянии объекта.
г) прогностическая функция управления.

29. В менеджменте прямое воздействие на персонал осуществляется через:
а) распоряжения.
б) задания.
в) потребности.
г) стимулы.

30. Контроль – это …
а) процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения проблем
б) процесс социального взаимодействия
в) процесс предвидения хода экономического развития организации
г) процесс разработки структуры организации

31. Делегирование полномочий осуществляется в пределах исполнения функции:
а) мотивации
б) организации
в) контроля
г) планирования

32. Выберите правильное утверждение:
а) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды
б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации
в) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные
г) нет верного ответа

Системный подход рассматривает любую организацию как …
а) особую систему
б) элемент более общей системы
в) универсальный процесс
г) систему, состоящую из взаимосвязанных элементов

Какая функция управления обеспечивает основу для других функций …
а) планирование
б) мотивация
в) организация
г) контроль

35. При исполнении функции организации руководитель должен (выберите правильные утверждения):
а) проверить соответствие существующей организационной структуры управления новым целям
б) установить показатели контроля деятельности подчиненных
в) посредством организационных методов распределить задачи и ответственность среди исполнителей
г) выбрать средства стимулирования подчиненных.

36. Функция организации направлена на …
а) создание необходимых условий для достижения поставленных целей
б) планирование процесса эффективного управления предприятием

в) побуждение человека к активной деятельности
г) контроль результатов деятельности

37. Одним из этапов функции организации является…
а) построение организационной структуры
б) разработка контрольных стандартов
в) планирование желаемых результатов
г) анализ полученных результатов

38. Преднамеренное внешнее воздействие (со стороны организации) по отношению к работнику, побуждающее его к активности – это …
а) мотивация
б) стимулирование
в) выявление трудовых мотивов
г) мониторинг удовлетворенности работников трудом

39. Выберите неверное утверждение:
а) материальные стимулы могут быть денежными и неденежными
б) престижность труда является нематериальным стимулом
в) нематериальные стимулы могут быть организационными и моральными
г) компенсация расходов на мобильную связь относится к нематериальным стимулам

40. Дайте характеристику этапам процесса планирования.
а) определение бизнеса, миссия бизнеса, функциональные стратегии, бюджетирование.
б) прогнозирование, выяснение и выбор вариантов развития, формулирование цели, разработка программы действий и составление графика работ, формирование бюджета, осуществление контроля.
в) анализ и оценка сложившегося технологического уровня производства, определение специальных мер для отбора технологий, могущих обеспечить конкурентоспособность продукции на внутреннем и мировом рынках.
г) изучение природы нового продукта, выявление типов рынков и состава потребителей, необходимых для реализации нового продукта, оценка эффективности программ освоения нового продукта.
д) анализ того, чем мы сейчас заняты, чему посвящен наш бизнес, оценка внешнего окружения, попытка ответить на вопрос: «Чем следует заниматься, что нужно изменить?».

41. Воздействие на людей путем воспитания сознательного отношения к труду является особенностью…
а) административных методов управления
б) социально-психологических методов управления
в) экономических методов управления
г) организационных методов управления

42. Форма коммуникаций в виде потока информации от высшего уровня руководства к низовому – это …
а) восходящие
б) нисходящие
в) диагональные
г) горизонтальные

43. Форма коммуникаций, соединяющая командные цепочки организации – это …
а) восходящие

б) нисходящие
в) диагональные
г) горизонтальные

43. К связующим процессам в управлении относят…
а) планирование
б) коммуникации
в) контроль
г) мотивацию

44. Какой из методов принятия решений характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на данном предприятии…
а) метод аналогии
б) метод «мозговой атаки»
в) метод инверсии
г) метод комиссий

45. В основе каких методов принятия решений лежит научно-практический подход, предлагающий обработку больших массивов информации?
а) эвристических
б) коллективных
в) индивидуальных
г) количественных

46. Процесс принятия решений является…
а) связующим процессом в управлении
б) основной функцией управления
в) конкретной функцией управления
г) принципом управления

47. Основными характеристиками внешней среды являются:
а) взаимозависимость факторов внешней среды
б) изменчивость и сложность внешней среды
в) неопределенность факторов внешней среды
г) все ответы верны.

48. Какова главная задача людей, занятых в аппарате управления?
а) эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения ее целей
б) управление трудовыми ресурсами
в) снижение брака на предприятии за счет усиления надзора за работниками
г) улучшение качества и количества выпускаемой продукции

49. Оценка состояния и перспектив развития, важнейших с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия – это …
а) стратегическое управление
б) анализ внешней среды
в) анализ внутренней среды
г) планирование

50. Наличие критериев, которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени, означает:

а) конкретность цели
б) измеримость цели
в) достижимость цели
г) значимость цели

Приложение 7

Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Менеджмент»:

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
3. Система управления: понятие, составляющие элементы.
4. Методы воздействия на систему управления.
6. Организационно-управленческие процессы в организации.
7. Закономерности и принципы менеджмента.
8. Характеристика школы научного менеджмента.
9. Характеристика школы административного управления.
10. Характеристика школя человеческих отношений.
11. Характеристика школы наук о поведении.
12. Характеристика школы науки управления (количественный подход).
13. Подходы в менеджменте: системный, ситуативный, процессный.
14. Модели менеджмента. Их характеристика.
15. Миссия организации: понятие, назначение, виды.
16. Цели организации: понятие, роль в организации, требования к целям, виды целей
17. Принципы целеполагания. Формирование и ранжирование целей.
18. Понятие и общая характеристика функций управления.
19. Планирование как функция менеджмента. Содержание планирования и значение в процессе управления в современных условиях.
20. Виды планов организации и их содержание.
21. Методы планирования. Процесс разработки планов.
22. Организация как функция управления. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Распределение полномочий.
23. Делегирование полномочий: понятие, назначение, принципы, причины неэффективного делегирования полномочий.
24. Мотивация как функция управления: понятие, назначение. Процесс мотивации.
25. Содержательные теории мотивации, их характеристика.
26. Процессуальные теории мотивации, их характеристика.
27. Стимулирование в организации. Виды стимулов.
28. Контроль: сущность, виды контроля, области применения.
29. Оценка деятельности: понятие, виды, инструменты, показатели.
30. Стандарты и критерии контроля. Основные характеристики эффективного контроля.
31. Координация деятельности.
32. Характеристика организации как открытой системы. Признаки организации. Типы организаций.
33. Организационно-правовые формы собственности предприятий. Их характеристика.
34. Особенности управления государственными (муниципальными) предприятиями.
35. Понятие организационной структуры. Ее элементы.
36. Типы организационных структур, их основные параметры.
37. Принципы проектирования организационных структур.
38. Факторы выбора организационной структуры управления.
39. Жизненный цикл организации: характеристика основных стадий и действий менеджера. Модели жизненного цикла организации.
40. Характеристика внешней среды организации. Факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность организации.
41. Характеристика внутренней среды организации. Факторы внутренней среды, оказывающие влияние на эффективность деятельности организации.
42. Методы анализа внешней среды организации. Их характеристика.

43. Применение метода SWOT-анализа для оценки внешней и внутренней среды организации.

44. Методы исследования внутренней среды организации. Их характеристика.

45. Стратегия организации: понятие, виды.

46. Сущность и виды управленческих решений.

47. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

48. Методы принятия управленческих решений. Их характеристика.

49. Понятие информации, классификация видов информации в системе менеджмента.

50. Понятие и сущность коммуникации в менеджменте. Виды коммуникаций. Система коммуникаций в организации.

51. Организационные изменения и их причины. Модели изменений и их характеристика. Этапы проведения организационных изменений.

52. Сопротивление изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

53. Понятие и элементы организационной культуры. Типология организационной культуры.

54. Общее понятие эффективности менеджмента, виды эффективности. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.

55. Методы оценки эффективности менеджмента. Показатели эффективности менеджмента.

Примеры практико-ориентированных заданий для проверки умений:

Задание 1. В период оптимизации кадрового состава с должностей государственной службы были вынуждены уволиться профессиональные специалисты. Чтобы необходимо сделать руководителю, чтобы оставшиеся служащие не снизили эффективность деятельности своего подразделения? Какова роль нематериальной мотивации в системе государственной службы?
(ПК-4, У2, У3).

Задание 2. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, но при этом друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы: Каким образом следовало координировать взаимодействие руководителей отделов? Предложите конкретные способы. Представьте их обоснование. (ПК-4, У2, У3).

Задание 3. Оцениваются два государственных гражданских служащих по комплексным показателям эффективности их деятельности, состоящих из трех частных неравнозначных показателей эффективности (W1 W2 W3), имеющих весовые коэффициенты 0,5; 0,3 и 0,2 соответственно. Значения всех трех показателей для первого государственного служащего составляют 80%, а для второго – 90%, 50% и 60% соответственно. Значение обобщенного показателя эффективности деятельности какого государственного служащего будет выше при применении метода оценки с использованием весовых коэффициентов частных показателей? (ПК-4, У2, У3).

Задание 4. Московская компания ООО «ТОП-Игрушка» занимается производством детских научно-познавательных наборов для творчества и экспериментов, выпускает 9 тематических линеек, в том числе Юный мыловар, Юный парфюмер, Волшебные кристаллы, Юный химик, Юный физик и др. Компания реализует свою продукцию через традиционные каналы дистрибуции: специализированные детские сетевые магазины («Детский мир», «Кораблик», «Дочки&Сыночки» и пр.); крупные гипермаркеты, в которых есть отдел игрушек («Ашан», «Магнит», «Гиперглобус» и пр.); оптовые компании в регионах России; частные розничные магазины; крупные интернет-магазины («Озон», «Юлмарт»).

С момента своего создания компания «ТОП-Игрушка» ориентировалась на средний ценовой сегмент и выше. Кризисные явления в экономике и сокращение реальных доходов населения, наблюдаемые с 2014 года, вынудили компанию сфокусировать больше внимания на разработке небольших и недорогих научно-познавательных наборов. Оборот компании составляет 138 млн руб. (с НДС). Производственная площадка ООО «ТОП-Игрушка» расположена в Московской области. Весь процесс производства продукции делится на 2 больших блока: производство полуфабрикатов (разливка жидких реактивов по флаконам, рассыпка сухих смесей по баночкам, вакуумная формовка ложементов из полистирольной пленки и пр.) и сборка готовых наборов. Производство полуфабрикатов происходит на автоматических или полуавтоматических линиях, сборка готовой продукции — полностью ручная. Численность производственного персонала составляет от 25 до 48 человек в зависимости от сезона (и, как следствие, уровня продаж).

Задание. 1. Подготовьте список факторов воздействия внешней среды, способных оказать влияние как на деятельность компании в целом.

2. Какие из факторов воздействия внешней среды можно отнести к факторам прямого воздействия, а какие — к факторам косвенного воздействия?

3. Какие из факторов окажут положительное влияние на деятельность компании, а какие — отрицательное? (ПК-4, У2, У3).