

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФАНОУ ВО «Самарский государственный экономический

университет»

Дата подписания: 15.07.2026 13:38:05

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Факультет среднего профессионального и предпрофессионального образования
Кафедра факультета среднего профессионального и предпрофессионального образования

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета
(протокол №11 от 27 мая 2026 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины ОП.09 Менеджмент
Специальность 38.02.07 Банковское дело
Направленность Банковское обслуживание и продажи
Квалификация (степень) выпускника специалист банковского дела

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 3. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ В ОТНОШЕНИИ ЛИЦ ИЗ ЧИСЛА ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**
- 4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**
- 5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**
- 6. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ОП.09 «МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы:

Дисциплина ОП.09 «Менеджмент» является частью общепрофессионального цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности 38.02.07 Банковское дело.

Дисциплина ОП.09 «Менеджмент» обеспечивает формирование компетенций в соответствии с ФГОС по специальности 38.02.07 Банковское дело. Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии следующих общих компетенций: ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3

Перечень общих компетенций

Код	Наименование общих компетенций
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

Перечень профессиональных компетенций

Код	Наименование видов деятельности и профессиональных компетенций
ПК 1.2.	Осуществлять безналичные платежи с использованием различных форм расчетов в национальной и иностранной валютах
ПК 2.3.	Осуществлять сопровождение выданных кредитов

1.2. Планируемые результаты освоения дисциплины

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

уметь	- организовывать работу коллектива и команды - взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности - оперировать основными понятиями и категориями менеджмента; - планировать, организовывать работу подразделения; - проектировать организационные структуры управления; - применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного делового общения; - принимать эффективные решения, используя систему методов управления
знать:	- психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; - основы проектной деятельности; - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды организации; - основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования; - процесс принятия и реализации управленческих решений; - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического

	субъекта; - систему методов управления; - виды управленческих решений и методы их принятия; - стили управления; - сущность и основные виды коммуникаций; - особенности организации управления в банковских учреждениях.
<i>Иметь практический опыт</i>	- планирования и организации работы подразделения; - проектирования организационных структур управления; - применения в профессиональной деятельности приемов и методов эффективного делового общения; - принятия эффективных решений, используя систему методов управления; - принятия и реализации управленческих решений; - организации, планирования, мотивации и контроля деятельности экономического субъекта; - организации управления в банковских учреждениях.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы учебной дисциплины	44
в том числе:	
теоретическое обучение	16
лабораторные работы	-
практические занятия	16
курсовая работа (проект)	-
контрольная работа	-
<i>Самостоятельная работа</i>	12
Промежуточная аттестация (Зачет с оценкой)	-

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем в часах	Формируемые компетенции
1	2	3	4
Тема 1. Общая теория управления, закономерности управления различными системами	Содержание учебного материала	6	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	Теоретическое обучение	2	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	1. Теория управления. Объект и предмет изучения теории управления. Ключевые понятия теории управления: система управления, процесс управления, механизм управления. Управление и менеджмент. Менеджер и предприниматель. Организация как объект управления.	1	
	2. Закономерности управления различными системами (организациями). Этапы и школы в развитии менеджмента.	1	
	В том числе практических занятий	2	
	Практическое занятие Составление сравнительной таблицы «Школы менеджмента». Модели менеджмента	2	
	Самостоятельная работа обучающихся: проработка конспектов занятий, учебной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя. Подготовка докладов.	2	
Тема 2. Цикл менеджмента	Содержание учебного материала	6	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	Теоретическое обучение	4	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	1. Планирование, его цели, задачи. Видов планов предприятия.	1	
	2. Организационные структуры предприятия: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная.	1	
	3. Контроль, его сущность, виды и задачи. Порядок осуществления контроля различных видов. Способы и методы координации деятельности предприятия.	1	
	4. Мотивация персонала, ее способы и виды. Процессуальные и содержательные теории мотивации.	1	
	В том числе практических занятий	2	
	Практическое занятие. Определение потребности мотивации.	1	
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда	Содержание учебного материала	6	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.

организации. Жизненный цикл бизнес единицы	Теоретическое обучение		2	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	1. Внешняя и внутренняя среда организации, ее влияние на участника рыночных отношений. Характеристики внешней и внутренней среды. Элементы внутренней и внешней среды организации. ПЭСТ анализ. S.W.O.T анализа.		1	
	2. Жизненный цикл бизнес-единицы. Стадии и этапы жизненного цикла. Инновации как необходимое условие долгосрочного существования. Виды и классификация инноваций.		1	
	В том числе практических занятий		2	
	Практическое занятие. Влияние внешней среды на жизненный цикл бизнес единицы.		1	
	Практическое занятие. S.W.O.T анализ		1	
	Самостоятельная работа обучающихся: проработка конспектов занятий, учебной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя.		2	
Тема Стратегический менеджмент	4. Содержание учебного материала		6	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	Теоретическое обучение		2	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	1. Стратегическое планирование. Видение, миссия организации. Общие и частные цели предприятия. Дерево целей.		1	
	2. Виды стратегий: бизнес, конкурентная, финансовая, операционная. Конкурентные стратегии и конкурентные преимущества.		1	
	В том числе практических занятий		2	
	Практическое занятие. Составление миссии предприятия.		2	
	Самостоятельная работа обучающихся: проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы Подготовка сообщений.		2	
Тема Управленческие решения и деловая коммуникация	5. Содержание учебного материала		8	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	Теоретическое обучение		2	ОК.04, ПК.1.2, ПК. 2.3.
	1. Основы теории принятия управленческих решений. Виды управленческих решений. Этапы принятия управленческих решений. Методы принятия решений.		1	
	2. Понятие и формы деловой коммуникации. Функции и алгоритм деловой коммуникации. Групповые коммуникации, фасилитация. Оформление итогов деловой коммуникации.		1	
	В том числе практических занятий		4	
	Практическое занятие. Принятие управленческого решения		4	
	Самостоятельная работа обучающихся: проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием		2	

	методических рекомендаций преподавателя.		
Тема 6. Методы и стили управления.	Содержание учебного материала	6	ОК.04
	Теоретическое обучение	2	ОК. 04
	1. Лидерство, влияние, власть. Виды власти. Методы управления: административный, экономический, социально-психологический.	1	
	2. Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный. Теория «Х». Теория «У». Управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуативное использование стиля управления.	1	
	В том числе практических занятий	2	
	Практическое занятие Определение оптимального стиля управления в конкретной ситуации.	2	
	Самостоятельная работа обучающихся: проработка конспектов занятий. Подготовка докладов.	2	
Тема 7. Психология менеджмента.	Содержание учебного материала	6	ОК. 04
	Теоретическое обучение	2	ОК. 04
	1. Конфликт, его сущность, причины и последствия. Этапы развития конфликта. Методы управления конфликтами.	1	
	2. Стресс, его причины и последствия. Методы и подходы управления стрессом. Управление социально-психологическим климатом в коллективе.	1	
	В том числе практических занятий	2	
	Практическое занятие. Управление конфликтом	1	
	Практическое занятие. Значимость социально-психологического климата и его роль в работе компании.	1	
	Самостоятельная работа обучающихся: проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя. Написание докладов.	2	
Курсовой проект (работа) (не предусмотрена)			
Самостоятельная учебная работа обучающегося над курсовым проектом (работой) (не предусмотрена)			
Всего:		44	

3. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ В ОТНОШЕНИИ ЛИЦ ИЗ ЧИСЛА ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных обучающихся, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала.

Подбор и разработка учебных материалов должны производиться с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Выбор средств и методов обучения осуществляется самим преподавателем. При этом в образовательном процессе рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

Согласно требованиям, установленным Минобрнауки России к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, необходимо иметь в виду, что:

1) инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь.

2) инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом экзамена может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

- б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

- в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

- г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

4.1. Формы самостоятельной работы обучающихся

При планировании самостоятельной внеаудиторной работы обучающимся могут быть рекомендованы следующие виды заданий:

- для овладения знаниями: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; выписки из текста; работа со словарями и справочниками; ознакомление с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернета и др.;

- для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекций (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка докладов; составление библиографии, тематических кроссвордов; тестирование и др.;

- для формирования умений: решение задач и упражнений по образцу; решение вариантных задач и упражнений; выполнение чертежей, схем; выполнение расчётно-графических работ; решение ситуационных производственных (профессиональных) задач; подготовка к деловым играм; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности; подготовка курсовых и дипломных работ (проектов); экспериментально-конструкторская работа; опытно-экспериментальная работа; упражнения на тренажёре; упражнения спортивно-оздоровительного характера; рефлексивный анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Наиболее распространенной формой самостоятельной работы является подготовка докладов.

4.2. Вопросы для самостоятельной работы

Наименование разделов и тем дисциплины/ Самостоятельная работа обучающихся	Формируемые компетенции
1	2
Тема 1. Общая теория управления, закономерности управления различными системами	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Проработка конспектов занятий, учебной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя. Подготовка сообщений и докладов	
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации. Жизненный цикл бизнес единицы	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Проработка конспектов занятий, учебной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя.	
Тема 4. Стратегический менеджмент	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы Подготовка сообщений.	
Тема 5. Управленческие решения и деловая коммуникация	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя.	
Тема 6. Методы и стили управления	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Проработка конспектов занятий. Подготовка сообщений.	
Тема 7. Психология менеджмента.	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя. Написание докладов.	

4.2. Примерная тематика докладов

1. Роль менеджмента в истории развития общества.
2. Механизация и автоматизация управления как этапы процесса эволюции техники управления.
3. Понятие подхода (процессного, системного, ситуационного, количественного) к управлению. Сферы применения основных подходов.
4. Школа научного управления как этап развития менеджмента.
5. Административная школа в управлении.
6. Школа человеческих отношений.
7. Развитие поведенческих наук. Современные школы менеджмента.
8. Методы повышения эффективности коммуникации в организации.
9. Роль и место обратной связи в коммуникации.
10. Пути выявления и устранения барьеров в межличностных коммуникациях.
11. Особенности, достоинства и недостатки линейной, функциональной и линейно-функциональной ОСУ.
12. Особенности, достоинства и недостатки штабной ОСУ.

13. Особенности, достоинства и недостатки дивизиональной ОСУ.
14. Особенности, достоинства и недостатки программно-целевой ОСУ.
15. Особенности, достоинства и недостатки матричной ОСУ.
16. Роль интуиции в принятии управленческих решений.
17. Общее и различия в принятии групповых и индивидуальных решений.
18. Классические подходы к мотивации труда.
19. Современные подходы к мотивации труда.
20. Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в США.
21. Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в Японии.
22. Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в странах западной Европы.
23. Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в России.
24. Управление неформальными структурами.
25. Руководство и партнерство: особенности и значение на практике.
26. Традиционные формы и источники власти и влияния.
27. Нетрадиционные (современные) формы и источники власти и влияния.
28. Развитие организационной культуры и ее влияние на эффективность деятельности организации.
29. Причины межгрупповых и межличностных конфликтов.
30. Стили поведения в конфликте.
31. Управленческая имиджелогия.
32. Приоритеты организации с точки зрения ее социальной ответственности.
33. Реализация кадрового менеджмента в организации.
34. Целеполагание в управлении организациями.
35. Стратегическое управление.
36. Инструменты производственного менеджмента.
37. Взаимодействие производственного менеджмента с инвестиционным и финансовым менеджментом организации.
38. Задачи повышения эффективности управления организацией.
39. Основные показатели эффективности управления организацией.

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

По дисциплине предусмотрены практические занятия с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (разбора конкретных ситуаций, групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой для формирования и развития общих компетенций обучающихся.

Наименование разделов и тем дисциплины/практические занятия	Формируемые компетенции
1	2
Тема 1. Общая теория управления, закономерности управления различными	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3

системами	
Составление сравнительной таблицы «Школы менеджмента»	
Модели менеджмента	
Тема 2. Цикл менеджмента	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Правила и принципы построения организационных структур.	
Построение организационной структуры предприятия	
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации. Жизненный цикл бизнес единицы	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Влияние внешней среды на жизненный цикл бизнес единицы.	
S.W.O.T анализ	
Тема 4. Стратегический менеджмент	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Составление миссии предприятия	
Тема 5. Управленческие решения и деловая коммуникация	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Принятие управленческого решения	
Тема 6. Методы и стили управления	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Определение оптимального стиля управления в конкретной ситуации	
Тема 7. Психология менеджмента	ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3
Управление конфликтом	
Значимость социально-психологического климата и его роль в работе компании	

6. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Для реализации программы дисциплины предусмотрены: мастерская экономики организации, кабинет экономико-финансовых дисциплин и бухгалтерского учета; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями; учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями; библиотека, читальный зал с выходом в интернет; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования; актовый зал; помещение для самостоятельной работы, оснащенные в соответствии с ОП по специальности 38.02.07 Банковское дело.

6.2. Информационное обеспечение реализации программы

Для реализации программы библиотечный фонд Университета имеет электронные образовательные и информационные ресурсы, рекомендуемых для использования в образовательном процессе

6.2.1. Электронные издания

Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 422 с. — (Профессиональное

образование). — ISBN 978-5-534-15997-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560903>

6.2.2. Электронные ресурсы

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <https://elibrary.ru/>
2. Электронная библиотечная система Юрайт Издательство Юрайт <https://biblio-online.ru/>
3. Платформа «Библиокомлектатор» <http://www.bibliocomplectator.ru/>
4. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

6.2.3. Дополнительные источники

Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17649-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560671>

6.3. Обязательное программное обеспечение

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10; ОС "Альт Образование" 10.
2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ОП.09 «Менеджмент»

7.1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.09 «Менеджмент» по специальности СПО 38.02.07 Банковское дело.

Фонд оценочных средств разработан в соответствии с требованиями ФГОС СПО 38.02.07 Банковское дело и рабочей программой дисциплины ОП.09 «Менеджмент».

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

уметь	- оперировать основными понятиями и категориями менеджмента; - планировать, организовывать работу подразделения; - проектировать организационные структуры управления; - применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного делового общения; - принимать эффективные решения, используя систему методов управления
знать:	сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды организации; - основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования; - процесс принятия и реализации управленческих решений; - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - систему методов управления; - виды управленческих решений и методы их принятия; - стили управления; - сущность и основные виды коммуникаций; - особенности организации управления в банковских учреждениях.
Иметь практический опыт	- планирования и организации работы подразделения; - проектирования организационных структур управления; - применения в профессиональной деятельности приемов и методов эффективного делового общения; - принятия эффективных решений, используя систему методов управления; - принятия и реализации управленческих решений; - организации, планирования, мотивации и контроля деятельности экономического субъекта; - организации управления в банковских учреждениях.

освоить общие компетенции:

Код	Наименование общих компетенций
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

профессиональные компетенции:

Код	Наименование видов деятельности и профессиональных компетенций
ПК 1.2.	Осуществлять безналичные платежи с использованием различных форм расчетов в национальной и иностранной валютах
ПК 2.3.	Осуществлять сопровождение выданных кредитов

7.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛИРУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Перечень контролирующих мероприятий для проведения текущего контроля по дисциплине ОП.09 «Менеджмент»:

Номер семестра	Текущий контроль				
	Тестирование	Опрос	Практические задания	Доклад	Формирование портфолио
2	+	+	+	+	

Перечень контролирующих мероприятий для проведения промежуточной аттестации по дисциплине ОП.09 «Менеджмент»:

Номер семестра	Промежуточная аттестация			
	Курсовая работа	Промежуточное тестирование	Зачет с оценкой	Экзамен
2			+	

7.3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
Уметь - оперировать основными понятиями и категориями менеджмента; - планировать, организовывать работу подразделения; - проектировать организационные структуры управления; - применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного делового общения; - принимать эффективные решения, используя систему методов управления.	- Характеристика основных понятий и категорий менеджмента; - Выбор эффективного управленческого решения, используя систему методов управления, - Анализ организации собственной деятельности и деятельности подразделения; - Составление рабочего графика собственной деятельности и работы подразделения; - Планирование ОСУ с учетом теоретических знаний о разновидностях и преимуществах различных организационных структур управления; - Выбор приемов коммуникации для эффективного взаимодействия с клиентом и сотрудниками;	Оценка деятельности обучающегося в процессе освоения образовательной программы на практических занятиях, при выполнении самостоятельной работы

	- Разработка и применение эффективных управленческих решений.	
Знать - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды организации; - основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования; - процесс принятия и реализации управленческих решений; - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - систему методов управления; - виды управленческих решений и методы их принятия; - стили управления; - сущность и основные виды коммуникаций; - особенности организации управления в банковских учреждениях.	- Основные этапы развития менеджмента и современное состояние науки; - Характеристика системы методов управления; - Перечисление факторов внешней и внутренней среды организации; - Характеристика основных видов организационных структур, принципов и правил их проектирования; - Описание процесса принятия и реализации управленческих решений; - Перечисление и характеристика функций менеджмента в рыночной экономике. - Характеристика управленческих решений и методы их принятия; - Описание стилей управления; - Характеристика сущности и основных видов коммуникаций.	Оценка деятельности обучающегося в процессе освоения образовательной программы на практических занятиях, при выполнении самостоятельной работы
Иметь практический опыт - планирования и организации работы подразделения; - проектирования организационных структур управления; - применения в профессиональной деятельности приемов и методов эффективного делового общения; - принятия эффективных решений, используя систему методов управления; - принятия и реализации управленческих решений; - организации, планирования, мотивации и контроля деятельности экономического субъекта; - организации управления в банковских учреждениях.	- Владеют методами самоорганизации, а также организации подразделения; - Владеют методами создания организационных структур управления; - Владеют методами, стилями, этикетом эффективного делового общения; - Владеют способностью принятия эффективных управленческих решений; - Владеют умением организации, планирования, мотивации и контроля деятельности экономического субъекта; - Владеют принципами организации управления в банковских учреждениях.	Устный опрос, тестирование, практические задания, доклад

7.4. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ.

Текущий контроль знаний представляет собой контроль освоения программного материала учебной дисциплины, с целью своевременной коррекции обучения, активизации

самостоятельной работы и проверки уровня знаний и умений обучающихся, сформированности компетенций.

Промежуточная аттестация по дисциплине позволяет оценить степень выраженности (сформированности) компетенций:

Наименование разделов дисциплины	Тип контрольного задания		
1	2		
Тема 1. Общая теория управления, закономерности управления различными системами	Вопросы к зачету с оценкой	Вопросы к устному опросу Практические задания	Тестирование, доклад
Тема 2. Цикл менеджмента	Вопросы к зачету с оценкой	Вопросы к устному опросу; Практические задания	Тестирование, доклад
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации. Жизненный цикл бизнес единицы	Вопросы к зачету с оценкой	Вопросы к устному опросу; Практические задания	Тестирование, доклад
Тема 4. Стратегический менеджмент	Вопросы к зачету с оценкой	Вопросы к устному опросу; Практические задания	Тестирование, доклад
Тема 5. Управленческие решения и деловая коммуникация	Вопросы к зачету с оценкой	Вопросы к устному опросу; Практические задания	Тестирование, доклад
Тема 6. Методы и стили управления.	Вопросы к зачету с оценкой	Вопросы к устному опросу; Практические задания	Тестирование, доклад
Тема 7. Психология менеджмента.	Вопросы к зачету с оценкой	Вопросы к устному опросу; Практические задания	Тестирование, доклад

7.4.1. КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Текущий контроль знаний представляет собой контроль освоения программного материала учебной дисциплины, с целью своевременной коррекции обучения, активизации самостоятельной работы и проверки уровня знаний и умений обучающихся, сформированности компетенций. Результаты текущего контроля заносятся в журналы учебных занятий.

Формы текущего контроля знаний:

- устный опрос;

- практические задания;
- тестирование;
- написание докладов.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы.

Преподаватель контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Вопросы для текущего контроля знаний (устный опрос)

Формируемые компетенции – ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3

1. Человеческая деятельность, ее виды. Сущность понятия «управление». Стили управления.
2. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление.
3. Цели и задачи менеджмента.
4. Принципы менеджмента.
5. Менеджер и его профессиональная деятельность: менеджер и его обязательства; умения и роли менеджера; содержание работы менеджера; качества менеджера.
6. Исторические предпосылки менеджмента.
7. Формирование школы научного менеджмента.
8. Административно-классическая школа.
9. Принципы управления по А. Файолю.
10. Школа человеческих отношений.
11. Школа поведенческих наук.
12. Количественная школа.
13. Процессный подход, его сущность.
14. Процесс управления как взаимосвязь функций управления.
15. Системный подход.
16. Ситуационный подход.
17. Опыт менеджмента за рубежом.
18. Современный российский менеджмент, его особенности.
19. Понятие системы менеджмента. Объект и субъект управления.
20. Определение организации как объекта управления. Формальные и
21. неформальные организации.
22. Характеристики организаций.
23. Внешняя среда организации: факторы макро- и микросреды.
24. Внутренняя среда организации и ее факторы.
25. Взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды.
26. Методика проведения анализа организационной среды.
27. Социальная ответственность и этика менеджмента.
28. Сущность, функции, выгоды и виды планирования.
29. Разработка целей организации.
30. Характеристика целей организации.
31. Типы стратегических альтернатив.
32. Выбор стратегии.
33. Планирование реализации стратегии и ее оценка.
34. Тактика, политика, процедуры, правила.
35. Контроль за выполнением стратегии.
36. Оценка стратегического плана.
37. Сущность функции организации в менеджменте.
38. Делегирование, ответственность и полномочия.
39. Эффективное распределение полномочий.
40. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.

41. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
42. Типы организаций по взаимодействию с человеком.
43. Факторы проектирования организации: внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение человека.
44. Основы и процесс мотивации.
45. Теории содержания мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу; теория ERG К.Альдерфера; двухфакторная теория Ф. Герцберга; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда
46. Теории процесса мотивации: теория ожидания В. Врума; теория справедливости С. Адамса;
47. теория постановки целей Э. Локка; модель Портера-Лоулера.
48. Применимость мотивационных теорий в практике управления.
49. Создание системы мотивации труда и принципы мотивации.
50. Сущность и необходимость координации.
51. Виды координации.
52. Определение функции контроля в менеджменте.
53. Виды контроля: предварительный контроль, текущий контроль,
54. заключительный контроль.
55. Процесс контроля.
56. Поведенческие аспекты контроля. Эффективность контроля и его характеристика.
57. Учетная функция менеджмента. Контроллинг.
58. Стратегический и оперативный контроллинг.
59. Служба контроллинга на предприятии.
60. Роль менеджмента в интеграции деятельности.
61. Интегрирующая роль основных функций управления.
62. Информация как фактор интеграции управления.
63. Свойства информации.
64. Фильтрация информации и эффективность управления.
65. Информационные технологии управления.
66. Сущность и основные аспекты коммуникаций в организации.
67. Виды коммуникаций.
68. Коммуникационный процесс в организации.
69. Коммуникационные стили.
70. Пути повышения эффективности коммуникационных процессов.
71. Природа и характеристика управленческого решения.
72. Классификация решений.
73. Процесс принятия решения.
74. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
75. Модели принятия решений.
76. Методы принятия решения.
77. Методы прогнозирования. Роль прогнозирования в процессе принятия
78. решений.
79. Природа и сущность власти и влияния.
80. Основы и источники власти.
81. Власть подчиненного.
82. Баланс власти.
83. Эффективное использование власти и стратегия влияния.
84. Власть и партнерство в современном менеджменте.
85. Организационная политика и этическое поведение.
86. Типы групп в организациях.
87. Процесс развития группы. Природа и характеристика групповой работы.
88. Факторы эффективности группы.

89. Сущность понятия «лидерство». Формальные и неформальные лидеры.
90. Подход к лидерству с позиции личных качеств.
91. Поведенческий подход к лидерству. Стили руководства.
92. Ситуационный подход к лидерству. Ситуативные модели руководства.
93. Новое в теориях лидерства: атрибутивное лидерство; харизматическое лидерство;
94. преобразующее лидерство.
95. Сущность и функции конфликта.
96. Причины и типы конфликтов в организации.
97. Уровни конфликтов в организации.
98. Методы разрешения межличностных конфликтов.
99. Структурные методы управления конфликтом.
100. Переговоры в управлении конфликтом.
101. Особенности управления изменениями.
102. Виды изменений. Процесс управления изменениями.
103. Организационное развитие, меры организационного развития.
104. Категория «риск» в управлении. Типы риска.
105. Особенности организации процесса принятия управленческих решений в условиях риска.
106. Способы снижения риска.
107. Понятие кризиса, специфика труда менеджера в кризисной организации.
108. Основные положения и принципы антикризисного управления.
109. Элементы этики делового общения.
110. Современные тенденции развития менеджмента.
111. Учет в управлении тенденций развития менеджмента.
112. Результативность менеджмента и ее условия.
113. Эффективность менеджмента: экономический и социальный смысл.
114. Виды эффективности менеджмента.
115. Сущность эффективности управленческой деятельности.
116. Оценка эффективности управления.
117. Сущность и особенности банковского менеджмента.
118. Принципы, функции и задачи банковского менеджмента. Организационная структура управления банком.
119. Стратегическое управление банковской деятельностью. Организация управления рисками в банковском менеджменте.

Примерная тематика докладов

Формируемые компетенции – ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3

- 1) Роль менеджмента в истории развития общества.
- 2) Механизация и автоматизация управления как этапы процесса эволюции техники управления.
- 3) Понятие подхода (процессного, системного, ситуационного, количественного) к управлению. Сферы применения основных подходов.
- 4) Школа научного управления как этап развития менеджмента.
- 5) Административная школа в управлении.
- 6) Школа человеческих отношений.
- 7) Развитие поведенческих наук. Современные школы менеджмента.
- 8) Методы повышения эффективности коммуникации в организации.
- 9) Роль и место обратной связи в коммуникации.
- 10) Пути выявления и устранения барьеров в межличностных коммуникациях.
- 11) Особенности, достоинства и недостатки линейной, функциональной и линейно-функциональной ОСУ.
- 12) Особенности, достоинства и недостатки штабной ОСУ.

- 13) Особенности, достоинства и недостатки дивизиональной ОСУ.
- 14) Особенности, достоинства и недостатки программно-целевой ОСУ.
- 15) Особенности, достоинства и недостатки матричной ОСУ.
- 16) Роль интуиции в принятии управленческих решений.
- 17) Общее и различия в принятии групповых и индивидуальных решений.
- 18) Классические подходы к мотивации труда.
- 19) Современные подходы к мотивации труда.
- 20) Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в США.
- 21) Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в Японии.
- 22) Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в странах западной Европы.
- 23) Научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время в России.
- 24) Управление неформальными структурами.
- 25) Руководство и партнерство: особенности и значение на практике.
- 26) Традиционные формы и источники власти и влияния.
- 27) Нетрадиционные (современные) формы и источники власти и влияния.
- 28) Развитие организационной культуры и ее влияние на эффективность деятельности организации.
- 29) Причины межгрупповых и межличностных конфликтов.
- 30) Стили поведения в конфликте.
- 31) Управленческая имиджелогия.
- 32) Приоритеты организации с точки зрения ее социальной ответственности.
- 33) Реализация кадрового менеджмента в организации.
- 34) Целеполагание в управлении организациями.
- 35) Стратегическое управление.
- 36) Инструменты производственного менеджмента.
- 37) Взаимодействие производственного менеджмента с инвестиционным и финансовым менеджментом организации.
- 38) Задачи повышения эффективности управления организацией.
- 39) Основные показатели эффективности управления организацией.

Примерный перечень практических заданий по дисциплине
Формируемые компетенции – ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3

Задание 1. Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения функций на различных уровнях управления. Выберите наиболее соответствующую данному перечню кандидатуру менеджера высшего, среднего и низшего звена из двух-трех возможных кандидатур (в качестве которых могут быть либо студенты группы, либо другие хорошо известные выполняющему задание кандидатуры). При выполнении задания используйте методы экспертной оценки.

Задание 2. Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения его ролей (согласно классификации ролей менеджера Г. Минцберга). Выберите наиболее соответствующую данному перечню кандидатуру менеджера из двух-трех возможных кандидатур (в качестве которых могут быть либо студенты группы, либо другие хорошо известные выполняющему задание кандидатуры). При выполнении задания используйте методы экспертной оценки.

Задание 3.

Ситуационная задача: Эксперимент на предприятии «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие; кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда. В 1950-1960-х гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако

вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих. В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно так же на первом этаже.

Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. кв.м. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом.

Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной - двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20 – 30 мин., однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до $\frac{2}{3}$ всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций.

Этим процессом охватывалась $\frac{1}{3}$ всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой.

Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду

добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения

нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме.

Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам.

Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев отсутствия на работе по заводу. Эффективность нового конвейера осталась такой же, что и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5%, по сравнению с другими заводами «Вольво», снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда. Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, тем и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Ответьте на вопросы:

1. Как вы думаете, к какой школе – классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попробуйте провести параллели между Хоторнскими экспериментами и данной ситуацией

(шведским нововведением). Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы – обстановка в стране и регионе на результаты Хоторнского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Ф.У. Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте

Задание 4.

Ситуационная задача.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со

своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Ответьте на вопросы:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 5.

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры), ответ обоснуйте:

- Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
- Увеличение доли компании на рынке.
- Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
- Создание сплоченной управленческой команды.
- Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
- Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
- Повышение качества обслуживания клиентов.
- Контроль экономии на затратах.
- Развитие корпоративной культуры.
- Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Задание 6.

Ситуационная задача.

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Задание 7.

Ситуационная задача.

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Задание 8.

Ситуационная задача.

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

Задание 9.

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

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

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

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

Вопросы:

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

Задание 10.

Ситуационная задача.

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Задание 11.

Ситуационная задача.

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Задание 12.

Ситуационная задача.

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задание 13.

Ситуационная задача.

Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

Ситуационная задача.

Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.

Задание 14.

Ситуационная задача.

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Ситуационная задача.

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

Задание 15.

Ситуационная задача.

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

Уволить несогласного лидера;

Проигнорировать его мнение;

Привлечь на свою сторону;

Прочее (обосновать).

Задание 16.

Ситуационная задача.

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеприведенных известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Задание 17.

Ситуационная задача 1.

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

Ситуационная задача 2.

Вы приходите в организацию ОАО «Логистик», на собеседование, для того, чтобы занять вакантную должность менеджера по логистике. Каковы ваши основные действия? Ваш внешний вид, ваше резюме?

Задание 18.

Ситуационная задача.

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Задание 19.

Ситуационная задача.

Вам необходимо подобрать персонал для работы в представительстве иностранного банка в России. На какие качества вы будете обращать внимание? Составьте анкету для претендентов на должность менеджера по работе с клиентами иностранного банка.

Примерные тестовые вопросы по дисциплине Формируемые компетенции – ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3

1. Термин «управление» и термин «менеджмент»:

- а) тождественны
- б) управление трактуется шире, чем менеджмент
- в) менеджмент трактуется шире, чем управление
- г) не связанные между собой понятия

2. Управление – это:

- а) целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность
- б) последовательное осуществление мотивации, организации, планирования и контроля
- в) руководство организацией
- г) достижение целей организации

3. Менеджмент – это:

- а) управление персоналом организации
- б) управление производственными процессами организации
- в) управление социально-экономическими процессами организации
- г) способность влиять на поступки людей

4. Менеджмент создает необходимые организационные условия для синтеза науки, практических навыков и знаний, позволяющих принимать оптимальные решения, исходя из этого менеджмент-это:

- а) вид деятельности и процесс принятия решений
- б) аппарат управления
- в) наука и искусство управления
- г) все перечисленное

5. Что является целью менеджмента?

- а) обеспечение прибыльности организации
- б) эффективное использование ресурсов организации
- в) совершенствование всех процессов организации
- г) все перечисленные ответы верны

6. На высшем уровне управления происходит:

- а) разработка сменно-суточных заданий
- б) организация выполнения квартальных заданий
- в) формирование целей организации
- г) контроль использования сырья и оборудования

7. Информационная роль менеджера не предполагает выполнение следующей функции:

- а) сбор информации об организационной среде
- б) распространение фактов и нормативных установок
- в) осуществление текущих корректировок заданий подчиненных
- г) все предыдущие ответы верны

8. Важным принципом в менеджменте является правильное распределение задач по иерархическим уровням, в соответствии с которым:

- а) чем выше уровень, тем больше оперативных задач на нем решаются
- б) руководитель является лучшим специалистом по производству
- в) обеспечение ритмичности - задача низового звена

г) ответственность за управление несет собственник

9. По месту в системе управления организацией менеджеры занимают три уровня. Деятельность менеджеров высшего уровня характеризуется масштабностью и сложностью и включает:

- а) постоянное общение с производственным персоналом
- б) принятие ключевых решений по стратегии
- в) контроль работы руководителей низового уровня
- г) составляют самую многочисленную категорию

10. В современных условиях роль руководителей среднего уровня возрастает, их деятельность связана:

- а) контроль выполнения производственных заданий
- б) решение тактических и оперативных проблем
- в) самая малочисленная, но влиятельная категория
- г) самая многочисленная категория

11. Подходы к управлению включают:

- а) научное управление; процессный подход; системный подход; поведенческий подход
- б) подход с позиций школ; системный подход; процессный подход; ситуационный подход
- в) научное управление; административное управление; школа человеческих отношений
- г) количественные методы; наука управления; научное управление; ситуационный подход

12. Какая из школ управленческой мысли была хронологически первой:

- а) количественных методов
- б) научного управления
- в) административно-классическая
- г) человеческих отношений и поведенческих наук

13. Представителями административно-классической школы являются:

- а) М.П. Фолетт, Э. Мэйо, А. Маслоу
- б) А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни
- в) Ф.У.Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Форд
- г) Г. Саймон, Д. Р. Форрестер, Д. Марч

14. Что считается основным элементом ситуационного подхода:

- а) метод управления
- б) личность менеджера
- в) набор обстоятельств, влияющих на организацию
- г) внешняя среда организации

15. Согласно процессному подходу, связующими процессами в менеджменте являются:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль
- б) коммуникации и принятие решений
- в) централизация и децентрализация
- г) делегирование полномочий и ответственность

16. Какой из ниже перечисленных подходов рассматривает управление как осуществление набора управленческих функций:

- а) ситуационный
- б) системный
- в) функциональный
- г) подход с позиций школ

17. Что можно назвать основной оптимальной характеристикой школы человеческих отношений?

- а) использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи
- б) перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми
- в) создание систематизированной теории управления всей организацией, выделив управление как особый вид деятельности
- г) все предыдущие ответы неверны

18. Деятельность представителей какой школы управления можно оценить следующим образом: они рассматривали управление как комплексный процесс и выделили основные универсальные принципы управления:

- а) школа научного управления
- б) школа административного управления
- в) школа человеческих отношений и поведенческих наук
- г) школа количественных методов

19. Исследования Ф.У. Тейлора были направлены на:

- а) рабочего
- б) руководителя среднего звена
- в) менеджера
- г) всю организацию

20. В чем главная причина успеха японского менеджмента?

- а) умение работать с людьми
- б) использование высококачественной техники и технологий
- в) нацеленность на выполнение задач любыми способами и методами
- г) все предыдущие ответы неверны

21. Что является объектом управления:

- а) организация
- б) человек
- в) отношения между руководителем и подчиненным
- г) все предыдущие ответы верны

22. Формальные и неформальные организации отличает:

- а) необходимость управления
- б) количество участников
- в) юридическая или государственная регистрация
- г) все предыдущие ответы неверны

23. К характеристикам формальной организации относят:

- а) наличие ресурсов; зависимость от окружающей среды; разделение труда; выделение подразделений; необходимость управления
- б) зависимость от окружающей среды; связи с поставщиками; переработка сырья; производство продукции; наличие работников
- в) необходимость уплачивать налоги; оказание услуг; фиксированная зарплата; подчинение работников директору; иерархия уровней
- г) все предыдущие ответы верны

24. Кто участвует в вертикальном разделении труда:

- а) сотрудники различных отделов организации, равные по статусу
- б) сотрудники одного отдела организации, равные по статусу
- в) руководители различных уровней управления
- г) руководители одного уровня управления

25. Субъектом менеджмента организации является:

- а) руководитель, занимающий постоянную должность
- б) функциональная область деятельности организации
- в) предприятия со своей системой целей
- г) не одно из перечисленных

26. Среда организации включает в себя:

- а) совокупность факторов внутри организации
- б) совокупность внешних факторов
- в) совокупность внутренних и внешних факторов
- г) совокупность составляющих организации

27. Как влияют на организацию факторы микровнешней среды:

- а) косвенно

- б) прямо
- в) в зависимости от сложившейся на рынке ситуации
- г) совершенно не влияют

28. Управление является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения:

- а) вертикальное и горизонтальное разделение труда
- б) цели
- в) люди
- г) потребители

29. Центральным фактором в любой модели управления является:

- а) информация
- б) технология
- в) оборудование
- г) люди

30. С чьим именем связывают в менеджменте вопрос о социальной ответственности организации:

- а) Ф.У. Тейлор
- б) Г. Форд
- в) П. Дракер
- г) Э. Мэйо

31. Функция планирования в менеджменте представляет собой:

- а) разработку целей организации и определение наиболее эффективных путей их достижения
- б) процесс установления плановых заданий для исполнителей работ
- в) оценку текущей деятельности организации
- г) все предыдущие ответы не верны

32. Процесс планирования несет организации следующие выгоды:

- а) мотивация, внутренняя координация, постановка целей, контроль
- б) распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; принятие обоснованных решений
- в) взаимодействие с подчиненными, распределение ресурсов; управление производством; коммуникации
- г) этот процесс не приносит выгод организации

33. Стратегическое планирование – это:

- а) поиск новых возможностей развития организации
- б) создание предпосылок для реализации существующих возможностей развития организации
- в) планирование конкретных мероприятий
- г) планирование средств организации

34. Гибкое планирование отличается тем, что:

- а) показатели плана неизменны;
- б) показатели плана могут быть изменены
- в) часть показателей плана остается неизменной, а другая часть может меняться
- г) руководство организации не занимается планированием

35. Процесс планирования состоит из следующих функций:

- а) мотивация, внутренняя координация, постановка целей, контроль
- б) распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; осознание организационных стратегий
- в) взаимодействие с подчиненными, распределение ресурсов; управление производством; коммуникации
- г) организация работы, адаптация к внешней среде, постановка целей, принятие решений

36. Миссия организации отражает общественно значимые намерения организации, при разработке миссии

необходимо учитывать:

- а) зависимость от текущего состояния организации
- б) зависимость миссии от временных рамок
- в) основой миссии является получение прибыли
- г) миссия- это обоснование существования организации

37. Стратегия, как основа для обоснованного позиционирования предприятий в условиях рыночной конкуренции:

- а) не связана с тактикой и оперативными планами
- б) то же самое, что и планы перспективного развития
- в) определяет направления развития
- г) не учитывает фактор конкуренции

38. Стратегия и тактика являются характеристиками управления и пронизывают всю управленческую деятельность, исходя из этого:

- а) тактические решения определяются выбранной стратегией
- б) стратегия обеспечивает непрерывность развития
- в) без определенной тактики невозможна реализация стратегии
- г) все перечисленное верно

39. Что предполагают стратегии диверсифицированного роста:

- а) расширение организации за счет добавления новых структур
- б) сокращение или ликвидацию бизнеса
- в) производство технологически несвязанных продуктов в разных отраслях и их реализацию на различных рынках
- г) ничего из перечисленного выше

40. Для каких целей используется матрица Бостонской Консультационной Группы:

- а) для принятия стратегических решений
- б) для принятия оперативных решений
- в) для принятия тактических решений
- г) все предыдущие ответы верны

41. Функция организация в менеджменте - это:

- а) процесс создания структуры предприятия
- б) объединение людей для достижения их целей
- в) распределение полномочий между работниками
- г) взаимодействие с внешней средой

42. Делегирование представляет собой передачу субъектом управления части:

- а) ответственности
- б) обязательств
- в) полномочий
- г) долгов

43. Систематическое делегирование руководителем своих полномочий осуществляется в следующей форме:

- а) в принятой производственной структуре
- б) в системе должностных инструкций
- в) в положениях о стимулировании труда
- г) в положениях об оплате труда

44. Ключевой задачей руководства при совершенствовании механизма функционирования организации является структура управления. Характеристики структуры управления:

- а) сложность - использование механизмов интеграции
- б) формализация - масштабы использования правил
- в) централизация - количество отделов, групп
- г) координация - распределение прав и обязанностей

45. Структура управления показывает определенную схему взаимосвязей между звеньями и отдельными работниками, занятыми решением управленческих задач организации. Из предложенных характеристик типов структуры управления неверно высказывание:

- а) линейная структура- каждый сотрудник имеет одного начальника
- б) штабная - организацией руководит штаб
- в) функциональная - сотрудник имеет несколько функциональных координаторов
- г) все высказывания неверны

46. При выборе типа организационной структуры необходимо учитывать:

- а) стратегию организации
- б) особенности потребителей
- в) модель управления
- г) все вышеперечисленное

47. Основными типами организационных структур являются:

- а) акционерные общества, товарищества, кооперативы
- б) матричные, линейно-функциональные, дивизиональные
- в) частные, государственные, смешанные
- г) адаптивные, проектные, функциональные

48. Механистические организации включают в себя следующие типы организационных структур:

- а) матричные и дивизиональные
- б) матричные и линейно-функциональные
- в) линейно-функциональные и дивизиональные
- г) все предыдущие ответы не верны

49. Что является основной характеристикой корпоративной организации:

- а) свобода выбора ресурсов и задач для исполнителей
- б) учет потребностей и интересов работников
- в) децентрализация и делегирование полномочий
- г) максимальная централизация и авторитарность руководства

50. Какой из предложенных типов организаций наиболее предпочтителен для компаний, занимающихся сложным, наукоемким производством в условиях быстро изменяющейся внешней среды:

- а) механистический
- б) линейно-функциональный
- в) корпоративный
- г) органический

51. Мотивация – это:

- а) способность работника выполнить свои должностные обязанности
- б) руководство производственным процессом
- в) побуждение работников к выполнению работы
- г) достижение организацией поставленных целей

52. Что из перечисленного ниже можно отнести к внутренним вознаграждениям:

- а) заработная плата
- б) похвалы и признания
- в) чувство достижения результата
- г) карьера

53. К первичным потребностям не относятся:

- а) потребности в пище
- б) потребности в безопасности
- в) потребности в уважении
- г) все вышеприведенные потребности

54. На какие группы подразделяются современные теории мотивации:

- а) материальные и нематериальные
- б) содержательные и процессуальные
- в) потребности и вознаграждения
- г) мотивы и стимулы

55. Разработка «пирамиды потребностей» - заслуга:

- а) А. Маслоу
- б) Г. Гантта
- в) Э. Мэйо
- г) Ф.У. Тейлора

56. В соответствии с теорией А. Маслоу общечеловеческие потребности классифицируются по категориям, в соответствии с которыми:

- а) к первому уровню потребностей относят потребность в питании
- б) ко второму – потребность в коммуникациях
- в) к третьему - потребность в защищенности
- г) к четвертому - потребность в образовании

57. При реализации мотивации как функции менеджмента не используется понятие:

- а) потребности
- б) спрос
- в) побуждение
- г) стимул

58. Согласно теории постановки целей Э. Локка, уровень исполнения работы зависит от следующих характеристик целей:

- а) гибкость, конкретность, сопоставимость, приемлемость
- б) сложность, специфичность, приемлемость, приверженность
- в) управляемость, достижимость, ориентация на конечный результат, количественная ясность
- г) все вышеприведенные ответы не верны

59. Какая из мотивационных теорий пришла к выводу, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как считали сторонники более ранних исследований:

- а) теория А. Маслоу
- б) теория Портера-Лоулера
- в) теория С. Адамса
- г) теория В. Врума

60. Что из перечисленного ниже можно отнести к современным принципам мотивации:

- а) установление четких целей и задач
- б) увязка целей и вознаграждения
- в) учет личных качеств работников
- г) все предыдущие ответы верны

61. Функция координации в менеджменте предполагает:

- а) установление четких целей и задач
- б) создание определенных организационных структур
- в) обеспечение взаимодействия всех частей организации
- г) разработку планов организации

62. Понятия взаимозависимости подразделений группируются следующим образом:

- а) номинальная, последовательная, обоюдная
- б) четкая, установленная, последующая
- в) предварительная, текущая, заключительная
- г) все вышеприведенные ответы не верны

63. Ситуацию, в которой вводимые факторы производства одного подразделения организации становятся выходом другого, и наоборот, наиболее точно характеризует:

- а) номинальная взаимозависимость подразделений организации
- б) последовательная взаимозависимость подразделений организаций
- в) обоюдная взаимозависимость подразделений организации
- г) отсутствие взаимозависимости между подразделениями организации

64. Превентивная координация направлена на:

- а) устранение перебоев в системе после того, как они произошли
- б) сохранение существующей системы работы

- в) улучшение деятельности системы даже при отсутствии конкретных проблем
- г) все вышеприведенные ответы не верны

65. Роль контроля в организации:

- а) обеспечение подчинения одних менеджеров другим
- б) качественное планирование организационной деятельности
- в) предупреждение возникновения кризисных ситуаций
- г) обеспечение централизованного управления

66. К основным видам контроля с позиции менеджмента относятся:

- а) внешний, внутренний, аудиторский
- б) предварительный, текущий, заключительный
- в) финансовый, материальный, информационный
- г) целевой, программный, контроль средств

67. К основным этапам процесса контроля в организации относятся:

- а) диагностика проблемы, определение критериев, выбор альтернатив
- б) выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий
- в) установление целей, анализ ситуации, принятие решений
- г) все вышеприведенные ответы не верны

68. С какой целью происходит разработка шкалы допустимых отклонений:

- а) передача информации от одних уровней управления другим
- б) измерение достигнутых результатов работы
- в) принятие решений о вводе в действие системы контроля
- г) все перечисленные ответы не верны

69. Что такое контроллинг:

- а) концепция управления
- б) вид контроля
- в) действия контролирующих звеньев организации
- г) должность

70. Что является целью оперативного контроллинга:

- а) обеспечение выживаемости организации
- б) проведение антикризисной политики
- в) обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
- г) поддержание потенциала успеха организации

71. Коммуникации в организации представляют собой:

- а) процесс обмена информацией
- б) процесс выбора организационных альтернатив
- в) процесс построения организационной структуры
- г) производственный процесс

72. Основными требованиями к информации в менеджменте считаются:

- а) своевременность
- б) надежность
- в) актуальность
- г) все перечисленные ответы верны

73. Что представляет собой информатизация:

- а) этап общественного развития
- б) внедрение информационных систем управления
- в) обмен информацией
- г) работа с документами в организации

74. Техника управления в организации используется с целью:

- а) выработки рациональных решений
- б) экономии времени
- в) механизации и автоматизации информационных процессов управления

г) все приведенные выше ответы равны

75. Наличие коммуникаций необходимо для любого важного управленческого действия, поэтому:

- а) эффективные менеджеры те, которые эффективны в коммуникациях
- б) процесс коммуникаций не связан с эффективностью управления
- в) эффективная коммуникация не требует определенных знаний и умений
- г) качество обмена информацией не влияет на степень реализации целей

76. Решение многих управленческих задач строится на взаимодействии людей (начальника с подчиненными, подчиненных друг с другом...) в рамках различных событий. Различают следующие виды коммуникации:

- а) неформальные – это каналы распространения слухов
- б) по восходящей - сообщения подчиненным о текущих задачах
- в) по нисходящей - оповещение о том, что делается на низшем уровне
- г) все вышеприведенные ответы равны

77. К основным элементам процесса коммуникации относят:

- а) письмо, устную речь, жесты, интонации
- б) отправитель, сообщение, канал, получатель
- в) идея, обратная связь, информация, средства передачи
- г) руководитель, исполнитель, задача, техника

78. Коммуникационный стиль – это:

- а) способ передачи информации
- б) способ восприятия информации
- в) способ руководства
- г) способ выполнения работы

79. Какой из перечисленных коммуникационных стилей более желателен с точки зрения эффективной коммуникации:

- а) открытие себя
- б) торговаться за себя
- в) реализация себя
- г) защита себя

80. На эффективность коммуникационного процесса оказывает влияние:

- а) шум в информационной системе
- б) наличие системы обратной связи
- в) использование достижений современных технологий
- г) все перечисленное

81. Какой из признаков не относится к запрограммированным решениям:

- а) ограниченное число возможных альтернатив
- б) результат реализации определенной последовательности действий
- в) новые, внутренне не структурированные ситуации
- г) все перечисленные ответы не верны

82. Интуитивное решение характеризуется:

- а) знаниями и опытом руководителя
- б) использованием объективного аналитического процесса
- в) пониманием ситуации
- г) ощущением правильности выбора

83. Управленческие решения могут быть основаны на:

- а) интуиции лица, принимающего решение
- б) рациональном процессе, включающем диагностику проблемы, выбор ограничительных критериев, анализ возможных альтернатив и последующий выбор наилучшей из них
- в) прежнем опыте и знаниях лица, принимающего решение
- г) все предыдущие ответы верны

84. К основным этапам процесса принятия решений относят:

- а) диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев выбора, определение, оценка и выбор альтернатив
- б) выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий
- в) установление целей, анализ ситуации, принятие решений
- г) все вышеприведенные ответы не верны

85. Среда принятия решений включает в себя:

- а) условия определенности
- б) условия риска
- в) условия неопределенности
- г) все перечисленные условия

86. К основным типам моделей принятия решений относят:

- а) физические, аналоговые, математические
- б) сложные, простые, экспериментальные
- в) внутренние, внешние, организационные
- г) интуитивные, рациональные, опытные

87. Дерево решений, как один из основных методов принятия решений, использующийся в сложных ситуациях, предполагает:

- а) схематическое представление проблемы
- б) сбор мнений о проблеме различных специалистов
- в) построение платежной матрицы
- г) использование рейтинговых оценок

88. Метод прогнозирования, построенный на информации, полученной из газет, бюллетеней, теле- и радиопередач, будет:

- а) неформальным
- б) качественным
- в) количественным
- г) не будет относиться к методам прогнозирования

89. Какие из перечисленных факторов влияют на процесс принятия организационных решений:

- а) информационные ограничения
- б) личностные оценки руководителя
- в) негативные последствия
- г) все перечисленные ответы верны

90. Эффективность управленческих решений является одной из ключевых характеристик успешного менеджмента. Для достижения наилучших результатов в процессе принятия организационных решений современные руководители применяют следующие средства:

- а) делегируют как можно больше полномочий
- б) централизуют процесс управления
- в) принимают решения единолично
- г) принимают коллегиальные (групповые) решения

100. Понятия «влияние» и «власть» в менеджменте отражают:

- а) происходящие в организации процессы
- б) только формальные полномочия в организации
- в) только неформальные отношения в организации
- г) условия успешной деятельности организации

101. Власть – это:

- а) возможность делегировать полномочия
- б) возможность принятия решений
- в) возможность влияния на других членов организации
- г) возможность использования разных средств и методов управления

102. Чем определяется власть в условиях современных организаций:

- а) иерархией
- б) уровнем формальных полномочий
- в) степенью зависимости
- г) все предыдущие ответы верны

103. Формула баланса власти в менеджменте выражает:

- а) взаимодействие влияния одних членов организации и зависимости других членов организации
- б) взаимодействие формальных и неформальных структур организации
- в) взаимодействие различных аспектов деятельности менеджера
- г) взаимодействие различных уровней управления

104. К группе источников и видов, составляющих личностную основу власти, относят:

- а) власть принуждения
- б) власть связей
- в) власть примера
- г) власть над ресурсами

105. К группе источников и видов, составляющих организационную основу власти, относят:

- а) экспертную власть
- б) законную власть
- в) власть информации
- г) власть вознаграждения

106. Связана ли жестко такая форма власти, как экспертная власть, с определенной должностью в организации:

- а) связана
- б) не связана
- в) в зависимости от специфики деятельности организации
- г) в зависимости от размеров организации

107. Эффективна ли такая форма власти, как власть принуждения, в современных организациях:

- а) эффективна, так как подчиненные хорошо выполняют работу под страхом наказания
- б) эффективна, так как позволяет руководителям использовать дополнительные методы и средства воздействия
- в) неэффективна, так как страх порождает максимально адекватную производительность труда
- г) неэффективна, но фактически используется в большинстве современных организаций

108. Законная власть подразумевает влияние на основе:

- а) знаний, опыта и таланта руководителя
- б) личных качеств руководителя и его манеры поведения
- в) угроз, наказаний и штрафов
- г) должностных полномочий руководителя

109. Власть как процесс базируется на двух началах:

- а) личном и организационном
- б) формальном и неформальном
- в) коммерческом и некоммерческом
- г) государственном и частном

110. Какая из фаз формирования и развития групп характеризуется следующим: члены группы

воспринимают группу как единое целое, в группе укрепляется кооперация и единство мнений:

- а) начальная фаза формирования группы
- б) взаимное раскрытие
- в) консенсус и кооперация
- г) оптимальный коллектив

111. Что из нижеперечисленных характеристик не отражает сущность формальной

группы:

- а) наличие строгой системы подчинения
- б) отсутствие официально предписанных целей и отношений
- в) создание группы по воле руководства
- г) все вышеперечисленные ответы не верны

112. В состав комитетов как одного из видов формальных групп в организации могут входить:

- а) только менеджеры
- б) любые сотрудники организации, за исключением руководителей
- в) как руководители, так и рядовые сотрудники
- г) только внешние по отношению к организации пользователи информации

113. Что является основной целью любой формальной группы:

- а) организация производственного процесса
- б) формирование определенных норм поведения ее членов
- в) проектирование структуры межличностных отношений
- г) удовлетворение личных интересов членов группы

114. Как правило, формальные и неформальные группы в организациях:

- а) никак не зависят друг от друга
- б) достаточно сильно зависят друг от друга
- в) не могут существовать одновременно в рамках одной и той же организации
- г) постоянно и эффективно взаимодействуют

115. К общим характеристикам неформальных групп относятся:

- а) наличие ресурсов; необходимость управления; позитивные социальные нормы
- б) противоречивые цели; зависимость от внешней среды; улучшение коммуникаций
- в) социальный контроль; сопротивление переменам; наличие неформального лидера
- г) негативные социальные нормы; конформизм; низкие показатели производительности

116. В организации неформальный лидер и руководитель:

- а) обязательно одно и то же лицо
- б) могут быть разными людьми
- в) обязательно должны быть разными людьми
- г) могут быть одним и тем же лицом

117. Какой из подходов к определению значимых факторов лидерства делал упор на важность выбора руководителем оптимального, самого эффективного стиля управления:

- а) подход с позиций личных качеств
- б) поведенческий подход
- в) ситуационный подход
- г) все подходы

118. В случае, когда руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений и избегает навязывать им свою волю, говорят об использовании такого стиля руководства, как:

- а) либеральный
- б) демократический
- в) авторитарный
- г) благосклонно авторитарный

119. Основной характеристикой конфликтной ситуации является:

- а) столкновение и противоборство различных интересов
- б) процесс принятия решения
- в) попытка конфликтующих сторон прийти к компромиссу
- г) ни одно из перечисленных

120. Функциональный и дисфункциональный конфликты отличаются:

- а) причинами
- б) участниками

- в) последствиями
- г) стилями их разрешения

121. В менеджменте выделяют следующие основные типы конфликтов:

- а) внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой
- б) личный, организационный, формальный, неформальный
- в) моментальный, краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный
- г) все перечисленные ответы верны

122. Методы разрешения конфликтных ситуаций подразделяются на:

- а) структурные и межличностные
- б) принуждения и вознаграждения
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) плановые и стихийные

123. Содержание какого метода управления конфликтной ситуацией характеризуется следующим: усилия всех участников конфликта направляются менеджером на достижение определенного конечного результата:

- а) сглаживание
- б) разъяснение требований к работе
- в) установление общеорганизационных комплексных целей
- г) решение проблем

124. Какой из межличностных стилей разрешения конфликта является наиболее эффективным для большинства организаций:

- а) уклонение
- б) решение проблем
- в) компромисс
- г) принуждение

125. Определение общих и локальных перспектив развития банка, сферы, масштабов и результатов его деятельности, источников и затрат – это содержание

- 1. деятельности сотрудников линейных отделов
- 2. функции планирования
- 3. принципа банковского менеджмента

126. Нормы и нормативы деятельности банка, обязательные для исполнения, устанавливаются

- 1. Советом Директоров банка
- 2. Банком России
- 3. Правительством

127. К какой мере воздействия относится введение временной администрации

- 1. к предупредительной
- 2. к принудительной
- 3. мерой воздействия не является

128. Какие банки ЦБ РФ относят к проблемным

- 1. банки, испытывающие серьезные финансовые трудности
- 2. банки, имеющие отдельные недостатки деятельности
- 3. банки, имеющие балансовые убытки

129. Какая из моделей управления банка с филиалами ограничивает самостоятельность подразделений

- 1. централизация
- 2. децентрализация

130. Какой из методов применяется для подготовки персонала низшего звена

- 1. назначение на должность заместителя соответствующего руководителя
- 2. обучение на рабочих местах
- 3. метод «свободного форварда»
- 4. переподготовка в специализированных учреждениях по специальным программам

131. Утверждение размера дивидендов по акциям находится в компетенции

1. Совета директоров
2. Президента
3. правления
4. общего собрания акционеров

132. Являются ли банковский холдинг и банковская группа юридическими лицами?

1. да
2. нет
3. только банковская группа
4. только банковский холдинг

133. Нормативное значение норматива мгновенной ликвидности Н2 коммерческого банка

1. минимум 15 %
2. максимум 15 %
3. минимум 20 %
4. максимум 20 %

134. Внутрибанковское управление предполагает

1. выбор стиля руководства
2. управление ликвидностью и прибыльностью
3. создание организационной структуры

145. Линейные отделы заняты

1. операционной работой
2. обслуживанием других отделов

135. Высшим органом управления коммерческим банком является:

1. совет директоров
2. президент
3. правление
4. общее собрание акционеров (пайщиков)
5. Центральный Банк

137. Внутренним структурным подразделением банка не является

1. дополнительный офис
2. филиал
3. операционная касса вне кассового узла
4. обменный пункт

138. Нормативное значение норматива текущей ликвидности Н3 коммерческого банка

1. минимум 20 %
2. максимум 20 %
3. минимум 50 %
4. максимум 50 %

139. Совокупность элементов банка в виде функциональных, внутренних структурных и обособленных подразделений, имеющих свое собственное строение и объединенных в единое целое устойчивыми и упорядоченными связями, регламентированными законами, актами Банка России и внутренними документами самого коммерческого банка – это

1. управленческая структура
2. организационная структура
3. коммерческая структура
4. служба внутреннего контроля

Критерии и шкала оценивания (устный опрос)

Оценка			
«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»
Тема раскрыта в полном объеме,	Тема раскрыта не в полном объеме,	Тема раскрыта недостаточно,	Тема не раскрыта. Логика изложения,

высказывания связанные и логичные, использована научная лексика, приведены примеры. Ответы даны в полном объеме.	высказывания в основном связанные и логичные, использована научная лексика, приведены примеры. Ответы на вопросы даны не в полном объеме.	высказывания несвязанные и нелогичные. Научная лексика не использована, не приведены примеры. Ответы на вопросы зависят от помощи со стороны преподавателя.	примеры, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.
--	---	---	--

Критерии и шкала оценивания (выполнение практических заданий)

Оценка			
«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»
По решению задачи дан правильный ответ и развернутый вывод	По решению задачи дан правильный ответ, но не сделан вывод	По решению задачи дан частичный ответ, не сделан вывод	Задача не решена полностью

Критерии и шкала оценивания (доклады)

Оценка	Критерии оценки доклада
«отлично»	1. Соблюдение формальных требований к докладу. 2. Грамотное и полное раскрытие темы. 3. Самостоятельность в работе над докладом (использование докладов из сети Интернет запрещается). 4. Умение работать с учебной, профессиональной литературой. 5. Умение работать с периодической литературой. 6. Умение обобщать, делать выводы. 7. Умение оформлять библиографический список к докладу в соответствие с требованиями ГОСТ Р 7.1.- 2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». 8. Соблюдение требований к оформлению доклада. 9. Умение кратко изложить основные положения доклада при его защите. 10. Иллюстрация защиты доклада презентацией.
«хорошо»	1. Соблюдение формальных требований к докладу 2. Грамотное и полное раскрытие темы; 3. Самостоятельность в работе над докладом (использование докладов из сети Интернет запрещается). 4. Умение работать с учебной, профессиональной литературой. 5. Умение работать с периодической литературой. 6. Не полно обобщен и сделан вывод. 7. Не точно оформлен библиографический список к докладу в соответствие с требованиями ГОСТ Р 7.1.- 2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание.

	Общие требования и правила составления». 8. Не полно соблюдены требования к оформлению доклада. 9. Не четко сформированы краткие основные положения доклада при его защите. 10. Иллюстрация защиты доклада презентацией.
«удовлетворительно»	1. Соблюдение формальных требований к докладу 2. Грамотное и полное раскрытие темы; 3. Самостоятельность в работе над докладом (использование докладов из сети Интернет запрещается). 4. Не полно изучены учебная, профессиональная литература. 5. Не полно изучена периодическая литература. 6. Не обобщены и не конкретизированы выводы. 7. Не точно оформлен библиографический список к докладу в соответствие с требованиями ГОСТ Р 7.1.- 2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». 8. Не соблюдены требования к оформлению доклада. 9. Не четко сформированы краткие основные положения доклада при его защите. 10. Иллюстрация защиты доклада презентацией отсутствует
«неудовлетворительно»	Доклад не представлен по соответствующим критериям оценивания

Критерии и шкала оценивания (тестирование)

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
51-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

7.4.2. КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные вопросы к зачету с оценкой

Контролируемые компетенции – ОК 04, ПК 1.2, ПК 2.3

1. Понятие и сущность менеджмента. Цели, задачи и принципы менеджмента. Методы менеджмента.
2. Менеджер и его профессиональная деятельность. Уровни менеджмента. Стили менеджмента.
3. Эволюция менеджмента. Основные этапы истории менеджмента.
4. Школы управления: научного управления, административно - классического управления, человеческих отношений и поведенческих наук, количественных методов.
5. Подходы к менеджменту: процессный, системный, ситуационный.
6. Зарубежный опыт менеджмента. Опыт менеджмента в Японии, США, Германии.
7. Специфика менеджмента в России. Сущность и характерные черты современного менеджмента.
8. Сравнительный анализ моделей менеджмента (японской и американской, российской).

9. Организация как объект управления. Сущность организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Социальная ответственность организации.
10. Основные функции управления. Цикл менеджмента.
11. Функция планирования. Сущность, функции и выгоды планирования. Стратегическое планирование. Тактическое и оперативное планирование.
12. Функция организации. Организация как процесс. Типы организационных структур, принципы и правила их проектирования.
13. Функция мотивации. Сущность мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Принципы мотивации.
14. Координация, учет и контроль в системе менеджмента. Сущность и виды координации. Необходимость, виды и процесс контроля. Контроллинг в организации.
15. Коммуникации менеджмента. Информационное обеспечение менеджмента Процесс коммуникации в организации. Коммуникационные стили. Совершенствование коммуникаций. Деловое общение. Правила ведения бесед и совещаний.
16. Принятие решений в менеджменте. Понятие управленческого решения. Процесс принятия решений. Модели принятия решений. Методы принятия решений.
17. Власть и влияние в менеджменте. Сущность и необходимость влияния и власти. Баланс власти. Формы власти.
18. Динамика групп и лидерство. Группы в организации. Лидерство.
19. Управление конфликтами. Сущность конфликта. Типы конфликта. Управление конфликтной ситуацией.
20. Элементы функционального менеджмента. Управление изменениями. Управление рисками. Работа менеджеров в кризисной ситуации.
21. Организационная культура предприятия.
22. Факторы и тенденции эффективности менеджмента. Результативность менеджмента. Эффективность менеджмента. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.
23. Особенности организации управления в банковских учреждениях.

Критерии и шкалы оценивания промежуточной аттестации

Шкала и критерии оценки (зачет с оценкой)

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
1. Материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, правильно используется терминология; 2. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; 3. Продемонстрировано усвоение ранее	1. Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом может иметь следующие недостатки: 2. В изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; 3. Допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию	1. Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. Имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после	1. Содержание материала не раскрыто. 2. Ошибки в определении понятий, не использовалась терминология в ответе.

изученных сопутствующих вопросов, сформированность умений и знаний; 4. Ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.	преподавателя.	нескольких наводящих вопросов; 3. При неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность умений и знаний.	
--	-----------------------	---	--