


|   |  |
|---|--|
|  | Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  |
|   | федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Уральский государственный аграрный университет» |
|   | ФГБОУ ВО Уральский ГАУ   |
|   | Рабочая программа учебной дисциплины<br>«Менеджмент»   |
| Б1.В.ДВ.03.01   | Кафедра менеджмента и экономической теории   |

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
Учебной дисциплины

**Менеджмент**

Специальность

**36.03.01 Ветеринарно-санитарная экспертизы**

Профиль программы

**«Ветеринарно-санитарная экспертиза продуктов  
и сырья животного и растительного происхождения»**

Уровень подготовки

Бакалавриат

Форма обучения

Очная, очно-заочная

Екатеринбург, 2020

|                     | <i><b>Должность</b></i>   | <i><b>Фамилия</b></i>         |
|---------------------|---|-------------------------------|
| <b>Разработал:</b>  | Старший преподаватель<br>Старший преподаватель  | Петрова Л.Н.<br>Фетисова А.В. |
| <b>Согласовали:</b> | Руководитель образовательной программы  | Дроздова Л.И.                 |
|                     | Председатель учебно-методической комиссии факультета ветеринарной медицины и экспертизы | Бадова О.В.                   |
| <b>Утвердил:</b>    | Декан факультета ветеринарной медицины и экспертизы                                     | Барашкин М.И.                 |
| <b>Версия 2.0</b>   |   |                               |



## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 3  |
| 1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы .  | 3  |
| 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....  | 3  |
| 3. Объем дисциплины и виды учебной работы .....  | 4  |
| 4. Содержание дисциплины.....  | 4  |
| 4.1 Модули (разделы) дисциплины и виды занятий.....  | 5  |
| 4.2 Содержание модулей (разделов) дисциплины .....   | 6  |
| 4.3. Детализация самостоятельной работы.....   | 9  |
| 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.   | 9  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения аттестации обучающихся по дисциплине.....   | 9  |
| 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....  | 10 |
| 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....  | 10 |
| 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....  | 11 |
| 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем ..... | 11 |
| 11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....  | 12 |
| 12. Особенности обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья .....  | 13 |

**Введение**

Дисциплина «Менеджмент» играет важную роль в структуре образовательной программы, она формирует и развивает компетенции, необходимые для осуществления профессиональной деятельности.

**1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы**

Цель изучения дисциплины – повышение уровня профессиональной подготовки студентов в области использования современных технологий командообразования, формирования способности работать в команде.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование способности работать в команде;
- принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений;
- овладеть современным инструментарием организации времени руководителя и сотрудника;
- изучить возможности и ограничения, организации времени методов адаптации данного инструментария к потребностям содержания и окружения конкретного проекта, отрасли или области.

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 «Менеджмент» входит в блок дисциплин по выбору.

Траектория формирования компетенций выделяет этапы формирования в соответствии с учебным планом, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования компетенций при изучении дисциплины «Менеджмент» является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Изучение дисциплины «Менеджмент» основывается на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин «Философия», «История».

Полученные знания, умения, навыки используются студентами в процессе изучения таких дисциплин, как «Правоведение», «Экономика и организация производства», государственная итоговая аттестация.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде возможностями в трудовом коллективе;

УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

В результате изучения дисциплины студент:

**знает:**

- основные виды команд;
- технологии формирования команды;
- принципы развития команды;
- ролевую структуру команды;
- роль руководителя в формировании команды;



- факторы, влияющие на конфликт в команде;
- основы мотивации персонала в команде;
- принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений.

**умеет:**

- применять инструменты командообразования;
- управлять конфликтами и стрессами в команде;
- анализировать эффективность результатов личных действий и команды в целом;
- применять основные методы и методики разработки и принятия управленческих решений, а также тайм-менеджмента;
  - выявлять проблемы экономического и управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, самоанализе, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
  - использовать основные и специальные методы персонального менеджмента в анализе информации в сфере профессиональной деятельности и при построении карьеры;
  - разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений;
  - критически оценивать с разных сторон (производственной, управленческой, мотивационной и др.) тенденции саморазвития в сфере профессиональной деятельности;
  - использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения управленческих задач.


**владеет:**

- методами и приемами управления командой;
- основами применения игровых методов работы (например, мозговой штурм) с целью выработки эффективных совместных решений;
  - специальной терминологией персонального менеджмента (самоменеджмента) и лексикой специальности;
  - навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере управления;
  - навыками самостоятельного получения новых знаний, используя современные образовательные технологии (мультимедийные, модульные и др.).

**3. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

| Вид учебной работы                    | Всего часов<br><b>очное</b> | Очная форма обучения | Всего часов<br><b>очно-заочное</b> | Заочная форма обучения |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------|
|                                       |                             | 4 курс               |                                    | 5 курс                 |
|                                       |                             | 7 семестр            |                                    | 10 семестр             |
| Контактная работа (всего)             | 42,25                       | 42,25                | 30,25                              | 30,25                  |
| В том числе:                          |                             |                      |                                    |                        |
| Лекции                                | 16                          | 16                   | 14                                 | 14                     |
| Практические занятия (ПЗ)             | 18                          | 18                   | 16                                 | 16                     |
| Групповые консультации                | 8                           | 8                    |                                    |                        |
| Промежуточная аттестация (диф. зачет) | 0,25                        | 0,25                 | 0,25                               | 0,25                   |
| Самостоятельная работа (всего)        | 101,75                      | 101,75               | 113,75                             | 127,75                 |
| <i>Общая трудоёмкость, час</i>        | 144                         | 144                  | 144                                | 144                    |
| <i>зач. ед.</i>                       | 4                           | 4                    | 4                                  | 4                      |
| Вид промежуточной аттестации          | Зачет с оценкой             | Зачет с оценкой      | Зачет с оценкой                    | Зачет с оценкой        |

|   |   |
|---|---|
|  | ФГБОУ ВО Уральский ГАУ                            |
|   | Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент» |

#### 4. Содержание дисциплины

Команда, как организованная форма коллективного управления (понятие команды; команда и группа, основные функции команды; тимбилдинг и тренинги личностного роста; корпоративные программы; веревочный курс; корпоративные праздники).

Формирование структуры команды (функционально-ролевое распределение в команде; подбор персонала и оптимизация структуры; формирование проектных групп и команд).

Этапы формирования команды (жизненные циклы команды; технология создания команды; конфликты и противостояния команды).

Формирование командного духа (неформальные отношения сотрудников; мотивация на совместную деятельность).

Влияние командной работы на управленческие решения (оценка результативности команды; вклад участников в результат команды; методы оценки персонала; человеческие ресурсы и человеческий капитал).


#### 4.1 Модули (разделы) дисциплины и виды занятий

##### Очная форма обучения

| № п.п | Наименование раздела дисциплины                               | Лекции | Практ. зан. | ГК | зачет | СРС    | Всего часов |
|-------|---|--------|-------------|----|-------|--------|-------------|
| 1.    | Командообразование и принципы успешного управления            | 8      | 10          | 4  |       | 54     | 76          |
| 2.    | Менеджмент и особенности эффективного управления организацией | 8      | 8           | 4  |       | 47,75  | 67,75       |
|       | Зачет с оценкой   |        |             |    | 0,25  |        | 0,25        |
|       | Итого   | 16     | 18          | 8  | 0,25  | 101,75 | 144         |

##### Заочная форма обучения

| № п.п | Наименование модуля (раздела) дисциплины                      | Лекции | Практ. зан. | ГК | зачет | СРС    | Всего часов |
|-------|---|--------|-------------|----|-------|--------|-------------|
| 1.    | Командообразование и принципы успешного управления            | 8      | 8           |    |       | 60     | 76          |
| 2.    | Менеджмент и особенности эффективного управления организацией | 6      | 8           |    |       | 53,75  | 67,75       |
|       | Зачет с оценкой   |        |             |    | 0,25  |        | 0,25        |
|       | Итого   | 14     | 16          |    | 0,25  | 113,75 | 144         |

|   |  |
|---|--|
|  | ФГБОУ ВО Уральский ГАУ                               |
|   | Рабочая программа учебной дисциплины<br>«Менеджмент» |

#### 4.2 Содержание модулей (разделов) дисциплины

Очное

| № п. п | Наименование раздела  | Содержание раздела   | Трудоёмкость (час.) | Формируемые компетенции | Форма контроля   |
|--------|---|--|---------------------|-------------------------|--|
| 1.     | Командообразование и принципы успешного управления            | Тема 1.1 Команда, как организованная форма коллективного управления<br>Тема 1.2. Формирование структуры команды<br>Тема 1.3. Этапы формирования команды<br>Тема 1.4. Формирование командного духа<br>Тема 1.5. Влияние командной работы на управленческие решения  | 76                  | УК-3                    | Устный опрос, тестирование, Письменная работа, Зачет с оценкой |
| 2.     | Менеджмент и особенности эффективного управления организацией | Тема 2.1. Менеджмент и его виды: антикризисный, корпоративный, производственный и т.д. Специфика, инструментарий результаты.<br>Тема 2.2. Бренд-менеджмент: управление имиджем и брендом организации<br>Тема 2.3. HR-менеджмент: управление знаниями, талантами, карьерой и мотивацией персонала<br>Тема 2.4. Time-менеджмент: инструменты управления личным и рабочим временем<br>Тема 2.5. Инструменты анализа в менеджменте:PESTEL, SWOT, GAP, SNV и иные. Методы Исикавы и У. Диснея. Социологические методы в управлении<br>Тема 2. . Проектный менеджмент: специфика, различия project-менеджмента в органах власти и коммерческих организациях. | 67,75               | УК-6                    | Устный опрос, тестирование, Письменная работа, Зачет с оценкой |



|                 |  |      |  |  |
|-----------------|--|------|--|--|
| Зачет с оценкой |  | 0,25 |  |  |
|                 |  | 144  |  |  |

*Заочное*

| № п. п | Наименование раздела  | Содержание раздела  | Трудоёмкость (час.) | Формируемые компетенции | Форма контроля   |
|--------|---|---|---------------------|-------------------------|--|
| 1.     | Командообразование и принципы успешного управления            | Тема 1.1 Команда, как организованная форма коллективного управления<br>Тема 1.2. Формирование структуры команды<br>Тема 1.3. Этапы формирования команды<br>Тема 1.4. Формирование командного духа<br>Тема 1.5. Влияние командной работы на управленческие решения   | 76                  | УК-3                    | Устный опрос, тестирование, Письменная работа, Зачет с оценкой |
| 2.     | Менеджмент и особенности эффективного управления организацией | Тема 2.1. Менеджмент и его виды: антикризисный, корпоративный, производственный и т.д. Специфика, инструментарий результаты.<br>Тема 2.2. Бренд-менеджмент: управление имиджем и брендом организации<br>Тема 2.3. HR-менеджмент: управление знаниями, талантами, карьерой и мотивацией персонала<br>Тема 2.4. Time-менеджмент: инструменты управления личным и рабочим временем<br>Тема 2.5. Инструменты анализа в менеджменте: PESTEL, SWOT, GAP, SNV и иные. Методы Исикавы и У. Диснея. Социологические методы в управлении<br>Тема 2.6. Проектный менеджмент: специфика, различия project-менеджмента в органах власти и коммерческих организациях. | 67,75               | УК-6                    | Устный опрос, тестирование, Письменная работа, Зачет с оценкой |




ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент»

|  |                 |  |      |  |  |
|--|-----------------|--|------|--|--|
|  | Зачет с оценкой |  | 0,25 |  |  |
|  |                 |  | 144  |  |  |



|   |   |
|---|---|
|  | ФГБОУ ВО Уральский ГАУ                                    |
|   | Фонд оценочных средств учебной дисциплины<br>«Менеджмент» |

#### 4.3. Детализация самостоятельной работы

| № п/п | № модуля (раздела) дисциплины                                 | Виды самостоятельной работы  | Трудоемкость, часы |         |
|-------|---|--|--------------------|---------|
|       |   |  | очная              | заочная |
| 1.    | Командообразование и принципы успешного управления            | Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке | 54                 | 60      |
| 2.    | Менеджмент и особенности эффективного управления организацией | Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке | 47,75              | 53,75   |
|       |   | Всего часов  | 101,75             | 113,75  |

#### 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Методические указания по организации самостоятельной работы студентов/ под ред. Л.Н. Петровой, А.В. Фетисовой – Екатеринбург: ФГБОУ ВО Уральский ГАУ, 2020. Режим доступа: [https://disk.yandex.ee/d/iRerSA2ACHn\\_eQ](https://disk.yandex.ee/d/iRerSA2ACHn_eQ)

#### 6. Фонд оценочных средств для проведения аттестации обучающихся по дисциплине

##### 6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС) приведены в приложении к рабочей программе

Текущий контроль качества освоения отдельных тем и модулей дисциплины осуществляется на основе рейтинговой системы. Этот контроль проводится в течение семестра и качество усвоения материала (выполнения задания) оценивается в баллах, в соответствии с рейтинг-планом дисциплины.

Зачет с оценкой проводится в конце 7 семестра.

Измерительные средства по промежуточному контролю знаний студентов представлены в балльно-рейтинговой системе.

##### Рейтинговая система оценки зачета с оценкой по дисциплине

| Сумма баллов | Оценка  | Характеристика  |
|--------------|---------|---|
| 90-100       | Отлично | глубокие и всесторонние знания дисциплины и умение творчески выполнять предложенные задания |
| 76-89        | Хорошо  | полные знания дисциплины и умение успешно выполнить   |



|       |                     |   |
|-------|---------------------|---|
|       |                     | предложенные задания  |
| 60-75 | Удовлетворительно   | знания дисциплины в объеме, достаточном для продолжения обучения, когда освоены основные понятия и закономерности, и умение в основном выполнить предложенные задания |
| 0-60  | Неудовлетворительно | значительные пробелы в знании дисциплины, когда не усвоены основные понятия и закономерности, неспособность выполнить предложенные задания                            |

### **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### а) основная литература

Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450097>

Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электрон-ный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450343>

#### б) дополнительная литература

Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450764>

### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

#### а) Интернет-ресурсы, библиотеки:

- электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
  - электронный каталог Web ИРБИС;
  - электронные библиотечные системы:
    - ЭБС «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>
    - ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;
    - ЭБС IPRbooks- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>
    - ЭБС «Рукопт» – Режим доступа: <http://lib.rucont.ru>
- доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ», «Polpred.com».
- #### б) Справочная правовая система «Консультант Плюс».
- #### в) Научная поисковая система – ScienceTechnology.
- #### д) Система ЭИОС на платформе Moodle.



Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных:

- Федеральный портал Российское образование: <http://edu.ru/>
- Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации: <https://minobrnauki.gov.ru/>
- Официальный сайт Министерства сельского хозяйства РФ: <http://mcsx.ru/>
- Официальный сайт Министерства агропромышленного комплекса и продовольствия Свердловской области: <https://mcsxo.midural.ru/>; -Информационный портал о сельском хозяйстве РОССЕЛЬХОЗ: <https://xn--e1aelkciia2b7d.xn--p1ai/>;
- Продовольственная и сельскохозяйственная Организация Объединенных Наций: <http://www.fao.org/home/ru/>;
- Центральная научная сельскохозяйственная библиотека: <http://www.cnshb.ru/>; - Научная электронная библиотека «Киберленинка»: <http://www.cyberleninka.ru/>;
- Электронная библиотека диссертаций: <http://www.dissercat.com/catalog/selskokhozyaistvennye-nauki/zootekhniya/>;
- Официальный сайт Высшей аттестационной комиссии - <http://vak.ed.gov.ru/>

#### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены лекции и практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины. Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.

В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны составлять свой конспект лекций, а также ознакомиться с литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Для формирования компетенций у обучающихся в процессе изучения дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом самостоятельной работы обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются информационные технологии обучения:

при чтении лекций и проведении лабораторно-практических занятий используются презентации лекционного материала в программе Microsoft Office (Power Point), видеоматериалы различных интернет-ресурсов, осуществляется выход на профессиональные сайты.

**Программное обеспечение:**

- Операционная система Microsoft Windows Professional 10 Singl Upgrade Academic OLP 1 License No Level: Лицензия №66734667 от 12.04.2016 г. (бессрочная).
- Операционная система Microsoft WinHome 10 Russian Academic OLP License No Level Legalization Get Genuine: Лицензия №66734667 от 12.04.2016 г. (бессрочная).
- Пакет офисных приложений Microsoft Office 2016 Sngl Academic OLP License No Level: Лицензия 66734667 от 12.04.2016 (включает Word, Excel, PowerPoint) (бессрочная).
- Комплексная система антивирусной защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.250-499 Node 2 yeas Education Renewal License Лицензия № 2434-200303-114629-153-1071 от 03.03.2020 г.

**Информационные справочные системы:**

- Информационно-правовой портал ГАРАНТ – режим доступа: <http://www.garant.ru/>
- Справочная правовая система «Консультант Плюс».

**11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

| Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы   | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы   | Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа   |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации | Аудитория, оснащенная столами и стульями;<br>Переносные:<br>- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор);<br>- комплект электронных учебнонаглядных материалов (презентаций) на флешносителях, обеспечивающих тематические иллюстрации. | Microsoft WinHome 10 Russian Academic OLP License No Level Legalization Get Genuine: Лицензия №66734667 от 12.04.2016 г. (бессрочная);<br>Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.250-499 Node 2 yeas Education Renewal License Лицензия № 2434-200303-114629-153-1071 от 03.03.2020 г. |



| Самостоятельная работа                     |   |  |
|--|---|--|
| Помещение для самостоятельной работы: 4310 | Аудитории, оснащенные столами и стульями; переносное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор), рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно - образовательную среду. | Microsoft WinHome 10 Russian Academic OLP License No Level Legalization Get Genuine: Лицензия №66734667 от 12.04.2016 г. (бессрочная);                     |
| Читальный зал № 5104                       |   | Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.250-499 Node 2 yeas Education Renewal License Лицензия № 2434-200303-114629-153-1071 от 03.03.2020 г. |
| Читальный зал № 5208                       |   |  |

### **12. Особенности обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья**

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;



- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки. Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.

Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета);
- индивидуальные беседы;
- мониторинг (опрос, анкетирование).

Конкретные виды и формы самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем самостоятельно. Выбор форм и видов самостоятельной работы обучающихся осуществляются с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для консультаций и выполнения заданий.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.





Приложение 1

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

***2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины***

| Виды оценок   | Оценки             |                  |       |        |
|---|--------------------|------------------|-------|--------|
|   | Неудовлетворительн | Удовлетворительн | Хорош | Отличн |
| Академическая оценка по 4-х бальной шкале (зачет с оценкой) | о                  | о                | о     | о      |



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины  
«Менеджмент»





ФГБОУ ВО Уральский ГАУ  
Фонд оценочных средств учебной дисциплины  
«Менеджмент»

**2.2. Текущий контроль**

| Код  | Планируемые результаты   | Раздел дисциплины | Содержание требования в разрезе разделов дисциплины  | Технология формирования                                  | Форма оценочного средства (контроля) | № задания из пункта 3                 |                             |                           |
|------|--|-------------------|--|--|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|      |  |                   |  |  |                                      | Пороговый уровень (удовлетворительно) | Повышенный уровень (хорошо) | Высокий уровень (отлично) |
| УК-3 | <b>Знать:</b><br>– основные виды команд;<br>– технологии формирования команды;<br>– принципы развития команды; | 1                 | Понятие команды; команда и группа, основные функции команды; тимбилдинг и тренинги личностного роста; корпоративные программы; веревочный курс; корпоративные праздники; конфликты в команде | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Устный опрос                         | вопросы пункта 3.2.                   | вопросы пункта 3.2.         | вопросы пункта 3.2.       |
|      | <b>Уметь:</b><br>– применять инструменты командообразования;<br>– управлять конфликтами и стрессами в команде; | 1                 | Функционально-ролевое распределение в команде; подбор персонала и оптимизация структуры;   | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Письменная работа                    | задание пункта 3.3.                   | задание пункта 3.3.         | задание пункта 3.3.       |



|      |   |   |  |  |                    |                     |                     |                     |
|------|---|---|--|--|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|      | – анализировать эффективность результатов личных действий и команды в целом   |   | формирование проектных групп и команд  |  |                    |                     |                     |                     |
|      | <b>Владеть:</b><br>– методами и приемами управления командой;<br>– основами применения игровых методов работы (например, мозговой штурм) с целью выработки эффективных совместных решений           | 1 | Оценка результативности команды; вклад участников в результат команды; методы оценки персонала; человеческие ресурсы и человеческий капитал  | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Письменная работа  | игра пункта 3.4.    | игра пункта 3.4.    | игра пункта 3.4.    |
| УК-6 | <b>Знать:</b><br>– теоретические основы и закономерности функционирования самоменеджмента, включая переходные процессы;<br>– принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений. | 2 | Теоретические основы и закономерности функционирования самоменеджмента (цели и задачи), менеджмента, включая переходные процессы; принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений. | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Устный опрос       | вопросы пункта 3.2. | вопросы пункта 3.2. | вопросы пункта 3.2. |
|      | <b>Уметь:</b><br>– применять основные методы и методики разработки и принятия управленческих  | 2 | Основные методы и методики разработки и принятия управленческих решений, а также тайм-менеджмента.   | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная        | Письменное задание | задание пункта 3.3. | задание пункта 3.3. | задание пункта 3.3. |



|   |  |                  |  |  |  |  |
|---|--|------------------|--|--|--|--|
| <p>решений, а также тайм-менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять проблемы экономического и управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, самоанализе, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;</li> <li>– использовать основные и специальные методы персонального менеджмента в анализе информации в сфере профессиональной деятельности и при построении карьеры;</li> <li>– разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений;</li> <li>– критически оценивать с разных сторон (производственной, управленческой, мотивационной и др.) тенденции саморазвития в</li> </ul> | <p>Проблемы экономического и управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, самоанализе, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Основные и специальные методы персонального менеджмента в анализе информации в сфере профессиональной деятельности и при построении карьеры. Критически оценивать с разных сторон (производственной, управленческой, мотивационной и др.) тенденции саморазвития в сфере профессиональной деятельности.</p> | <p>ая работа</p> |  |  |  |  |
|---|--|------------------|--|--|--|--|



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины  
«Менеджмент»

|  |          |  |   |                           |                         |                         |                         |
|--|----------|--|---|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <p>сфере профессиональной деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения управленческих задач.</li> </ul>  |          |  |   |                           |                         |                         |                         |
| <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– специальной терминологией персонального менеджмента (самоменеджмента) и лексикой специальности;</li> <li>– навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере управления;</li> <li>– навыками самостоятельного получения новых знаний, используя современные образовательные технологии (мультимедийные, модульные и др.).</li> </ul> | <p>2</p> | <p>Специальная терминология персонального менеджмента (самоменеджмента) и лексика специальности. Навыки профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере управления. Навыки самостоятельного получения новых знаний, используя современные образовательные технологии (мультимедийные, модульные и др.).</p> | <p>Лекция<br/>Практические занятия<br/>Самостоятельная работа</p> | <p>Письменное задание</p> | <p>игра пункта 3.4.</p> | <p>игра пункта 3.4.</p> | <p>игра пункта 3.4.</p> |



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины  
«Менеджмент»

### 2.3 Промежуточная аттестация

| Код  | Планируемые результаты  | Технология формирования                                  | Форма оценочного средства (контроля) | № вопроса                  |                             |                           |
|------|---|--|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|      |   |  |                                      | Пороговый уровень (удовл.) | Повышенный уровень (хорошо) | Высокий уровень (отлично) |
| УК-3 | <b>Знать:</b><br>– основные виды команд;<br>– технологии формирования команды;<br>– принципы развития команды;  | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Зачет с оценкой                      | п .3.1                     | п .3.1                      | п .3.1                    |
|      | <b>Уметь:</b><br>– применять инструменты командообразования;<br>– управлять конфликтами и стрессами в команде;<br>– анализировать эффективность результатов личных действий и команды в целом | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Зачет с оценкой                      | п .3.1                     | п .3.1                      | п .3.1                    |
|      | <b>Владеть:</b><br>– методами и приемами управления командой;<br>– основами применения игровых методов работы (например, мозговой штурм) с целью выработки эффективных совместных решений     | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Зачет с оценкой                      | п .3.1                     | п .3.1                      | п .3.1                    |
| УК-6 | <b>Знать:</b><br>– теоретические основы и закономерности функционирования самоменеджмента, включая переходные процессы;   | Лекция<br>Практические занятия<br>Самостоятельная работа | Зачет с оценкой                      | п .3.1                     | п .3.1                      | п .3.1                    |



|  |  |   |                        |               |               |
|--|--|---|------------------------|---------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений.</li> </ul>   |  |   |                        |               |               |
| <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять основные методы и методики разработки и принятия управленческих решений, а также тайм-менеджмента;</li> <li>– выявлять проблемы экономического и управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, самоанализе, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;</li> <li>– использовать основные и специальные методы персонального менеджмента в анализе информации в сфере профессиональной деятельности и при построении карьеры;</li> <li>– разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений;</li> <li>– критически оценивать с разных сторон (производственной, управленческой, мотивационной и др.) тенденции саморазвития в сфере профессиональной деятельности;</li> <li>– использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения управленческих задач.</li> </ul> |  | <p>Лекция<br/>Практические занятия<br/>Самостоятельная работа</p> | <p>Зачет с оценкой</p> | <p>п .3.1</p> | <p>п .3.1</p> |
| <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– специальной терминологией персонального менеджмента (самоменеджмента) и лексикой специальности;</li> <li>– навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере управления;</li> <li>– навыками самостоятельного получения новых знаний, используя современные образовательные технологии (мультимедийные,</li> </ul>   |  | <p>Лекция<br/>Практические занятия<br/>Самостоятельная работа</p> | <p>Зачет с оценкой</p> | <p>п .3.1</p> | <p>п .3.1</p> |



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины  
«Менеджмент»

|  |                   |  |  |  |  |  |
|--|-------------------|--|--|--|--|--|
|  | модульные и др.). |  |  |  |  |  |
|--|-------------------|--|--|--|--|--|

## **2.4 Критерии оценки на зачете с оценкой (тестовые задания)**

| Результат зачета                      | Критерии (дописать критерии в соответствии с компетенциями)   | Показатель оценки сформированности компетенции                      |
|---------------------------------------|---|---|
| Повышенный уровень (отлично)          | В результате оценки студент показал сформированность компетенций на данном этапе (зачет с оценкой) по: вопросам осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде; управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни                         | Не менее 90% правильных ответов на тестовые задания                 |
| Базовый уровень (хорошо)              | В результате оценки студент показал частично сформированность компетенций на данном этапе (зачет с оценкой) по: вопросам осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде; управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни                | Не менее 80% правильных ответов на тестовые задания                 |
| Пороговый уровень (удовлетворительно) | В результате оценки студент показал сформированность компетенций на данном этапе (зачет с оценкой) с помощью преподавателя по: вопросам осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде; управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни | Не менее 70% правильных ответов на тестовые задания                 |
| Компетенция не сформирована           | В результате оценки студент не показал сформированность компетенций   | Обучающийся набрал менее 70% правильных ответов на тестовые задания |

## **2.5. Критерии оценки устного опроса**

| Ступени уровней освоения компетенций | Критерии  |
|--------------------------------------|---|
| Повышенный (отлично)                 | выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры по вопросам командообразования и самоменеджмента |
| Базовый (хорошо)                     | выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе, частично ориентируется в вопросах командообразования и самоменеджмента                   |
| Пороговый (удовлетворительно)        | выставляется студенту, если он недостаточно владеет знаниями основного учебно-программного материала по основным вопросам командообразования и самоменеджмента    |



**2.6. Критерии оценки письменной работы**

| Ступени уровней освоения компетенций  | Критерии   |
|---------------------------------------|--|
| Повышенный уровень (отлично)          | Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. |
| Базовый уровень (хорошо)              | 1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы;<br>2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения;<br>3) использование устаревшей учебной литературы и других источников;<br>4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.  |
| Пороговый уровень (удовлетворительно) | 1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников;<br>2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.;<br>3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.   |

**2.7. Критерии оценки письменного задания**

| Ступени уровней освоения компетенций | Критерии  |
|--------------------------------------|---|
| Повышенный уровень (отлично)         | выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и(или) доклад презентатора от группы полностью раскрывают тему |



|  |  |
|--|--|
|  | совещания; четко организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована и аргументирована оценка их презентаций и докладов; излагается программа саморазвития личности в профессиональной деятельности   |
| Базовый уровень<br>(хорошо)              | выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы в целом раскрывают тему совещания; достаточно хорошо организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована оценка их презентаций и докладов  |
| Пороговый уровень<br>(удовлетворительно) | выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы не в полном объеме раскрывают тему совещания; ответы на вопросы от других проектных групп не точны и поверхностны; нарушается регламент проведения совещания; оценка и аргументация презентаций и докладов других проектных групп не достаточно аргументирована |

## 2.8. Процедура оценка

### 2.8.1 Работа в семестре (прохождение контрольных точек)

| № п/п | Измерители обученности текущего контроля | Ступени уровней освоения компетенций |                 |                    |
|-------|--|--------------------------------------|-----------------|--------------------|
|       |  | Пороговый уровень                    | Базовый уровень | Повышенный уровень |
| 1.    | Устный опрос                             | Пороговый уровень                    | Базовый уровень | Повышенный уровень |
| 2.    | Письменная работа                        | Пороговый уровень                    | Базовый уровень | Повышенный уровень |
| 3.    | Письменное задание                       | Пороговый уровень                    | Базовый уровень | Повышенный уровень |



Показатель оценки сформированности компетенции: не ниже порогового.

### 2.8.2 Промежуточная аттестация

*Зачет с оценкой проводится в форме итогового тестирования*

Для формирования итоговой оценки знаний, умений и навыков сформированности компетенций студент сдает экзамен в виде тестовых заданий.

| №<br>п/п | Измерители<br>обученности<br>текущего<br>контроля | Ступени уровней освоения компетенций     |                                |                                    |
|----------|---|--|--------------------------------|------------------------------------|
|          |   | Пороговый уровень<br>(удовлетворительно) | Базовый<br>уровень<br>(хорошо) | Повышенный<br>уровень<br>(отлично) |
| 1.       | Зачет с оценкой<br>(тестовые задания)             |  |                                |                                    |



**3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ,  
НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

**3.1. Тестовые задания**

1. Лидер в организации выполняет следующие функции:
  - a) постановка цели перед другими участниками;
  - b) мотивация участников к определенному типу поведения
  - c) планирует деятельность организации
  - d) применяет санкции
2. Работник, который занимает в группе ведущее место благодаря личным качествам
  - a) Лидер
  - b) Руководитель
  - c) Специалист
  - d) Аутсайдер
3. Способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне
  - a) заражение
  - b) внушение
  - c) убеждение
  - d) подражание
4. Интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности
  - a) убеждение
  - b) внушение
  - c) подражание
  - d) заражение
5. Выделяется целый ряд свойств личности, положительно влияющих на процесс принятия решения – это
  - a) творческие способности личности
  - b) эмоциональная устойчивость
  - c) склонность к риску
  - d) астенические эмоции
6. Пути предупреждения конфликта в организациях
  - a) Постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников



- b) Подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей
- c) Соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы организации личности;
- d) Мотивация персонала к достижению максимального результата
7. Люди, максимально устойчивые к негативным проявлениям окружающей среды. Их психика защищена от разрушений
- a) Стрессоустойчивые
- b) Стрессотормозные
- c) Стрессотренируемые
- d) стрессоустойчивых
8. Процесс принятия решений - это....
- a) *выбор* из имеющихся альтернативных возможностей
- b) процесс определения проблем и возможностей их решения
- c) процесс передачи менеджером задач и полномочий другим сотрудникам
- d) все перечисленное
9. Как называется неумение при общении определить необходимую меру в выражениях и поступках, в проявлении интереса к другому человеку?
- a) бестактность
- b) воспитанность
- c) порядочность
- d) тактичность
- e) уважение
10. Предмет науки управления, это:
- a) природа управленческих отношений
- b) Законы управления
- c) Труд людей в управлении
- d) Методы управления
- e) Опыт управления
11. Работоспособность – это...
- a) способность человека выполнять конкретную деятельность в рамках заданных временных лимитов и параметров эффективности
- b) социально-экономическая категория, характеризующая функционирующую и потенциальную рабочую силу общества
- c) система общественных отношений, связанных со спросом и предложением рабочей силы
12. Самоменеджмент – это:
- a) организация личной работы руководителя
- b) умение проводить собрания



- с) организация рабочего места
13. Самодисциплина – это...
- а) пунктуальность, точность исполнения
  - б) чувство ответственности
  - с) обязательность, умение держать слово
  - д) умение принимать коллективные решения
  - е) собранность
14. Цель в разработке управленческого решения является...
- а) основанием для поиска и определения проблемы
  - б) критерием эффективности
  - с) стратегической составляющей
  - д) определяющей при выборе способов выполнения решения
15. Карьера это:
- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
  - б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
  - с) последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти
16. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:
- А) командообразование;
  - Б) групповая сплоченность;
  - В) ценностно-ориентационное единство.
17. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:
- А) в конце 19 века;
  - Б) во второй половине 20 века;
  - В) в начале 20 века.
18. Общая мотивация коллектива для выполнения поставленных тактических и стратегических задач – это...
- А) мотивация
  - Б) Стремление
  - В) командный дух
  - Г) тимбилдинг
19. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:



А) сплоченность;

Б) группа;

В) команда.

20. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

А) потенциальная команда;

Б) псевдокоманда;

В) рабочая группа.

21. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

А) команда;

Б) рабочая группа;

В) псевдокоманда.

22. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

А) менеджер;

Б) лидер;

В) руководитель.

23. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

А) реализатор;

Б) руководитель;

В) мотиватор;

Г) организатор;

Д) все ответы верны.

24. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

А) роль;

Б) образ;

В) стремление.

25. Что представляет собой обратная связь?

а/ это связь между теми руководителями, которые обязаны помогать друг другу;

б/ это повторное доведение информации до исполнителей;

в/ это информация об исполнении решения, которую получают руководители или органы управления.

26. Какое отношение имеет система управления к миссии организации?

а/. система управления своими собственными усилиями осуществляет миссию организации;

б/ система управления имеет свои цели, которые никак не связаны с миссией организации;

в/ система управления вырабатывает миссию и контролирует ее реализацию.





27. К административным методам управления человеческими ресурсами в организации относятся:

- а/ участие работников в управлении;
- б/ штатное расписание, положение о подразделении,
- в/ материальное стимулирование.

28. Менеджмент имеет место:

- а. в технических системах;
- б в биологических системах;
- в. в социально-экономических системах,

29. Менеджмент - часть управления, распространяющая свое действие на производственные процессы в масштабах предприятия, фирмы, проекта:

- а. утверждение верно;
- б. утверждение неверно.

30. Эффективность управления организацией:

- а. степень влияния субъекта управления на достижение целей организации при максимальном использовании обстоятельств, возможностей и минимальном задействовании ресурсов;
- б. достижение запланированных целей;
- в. соотношение расходов на управление в общем бюджете организации.

31. Что такое функции управления?

- а/. основные объекты, на которые направлена управленческая деятельность;
- б/. виды связей и отношений между субъектами управления;
- в/. устойчивые виды управленческой деятельности.

32. Чем отличаются формальные связи от неформальных?

- а/. субъектами, которые вступают в эти связи;
- б/. мотивами, которыми руководствуются носители этих связей;
- в/. способами возникновения и характером норм, на основе которых они воспроизводятся.

33. Характеристикой демократического стиля управления является:

- а/. участие подчиненных в управлении;
- б/. осуществление жесткого контроля за подчиненными;
- в/. способность руководства эффективно общаться с подчиненными.

34. Менеджмент является одной из форм управления, а именно управлением социально-экономическими процессами в рамках предпринимательской структуры:

- а/. утверждение верно;
- б/. утверждение неверно.

35. Эффективность управления представляет собой:

- а/. минимизацию затрат на управление;
- б/. деятельность субъекта управления на основе познания общественных закономерностей для поставленной цели;
- в/. способность субъекта управления с наибольшей пользой (оптимальностью, результативностью) для функционирования и развития системы распоряжаться ресурсами и использовать возможности.





36. Каковы составляющие современной управленческой парадигмы?

- а/. она включает в себя: разделение труда, его рационализацию и стимулирование, ориентацию на максимальное использование внутренних ресурсов;
- б/. она включает в себя: обогащение труда, делегирование полномочий, ориентация на использование возможностей внешней среды, обучение персонала;
- в/. она включает в себя: максимизация прибыли, создание команды, избирательное отношение к законам, защита членов своего коллектива.

37. Тождественны ли функции планирования и целеполагания?

- а/. да, поскольку цели и планы - это одно и то же;
- б/. нет, планирование более широкое понятие, нежели целеполагание;
- в/. нет, целеполагание более широкое понятие, нежели планирование.

38. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления специализируется на выполнении отдельных видов деятельности при:

- а/. линейном управлении;
- б/. функциональном управлении;
- в/. программно-целевом управлении.

39. В чем необходимость анализа как управленческой функции?

- а/. для повышения уровня мотивации работников;
- б/. для обогащения труда работников системы управления;
- в/. для выработки эффективных решений.

40. Для концепции идеальных рынков капитала характерно:

- а/ наличие налогов;
- б) неравный доступ на рынок для юридических и физических лиц;
- в) отсутствие трансакционных издержек;
- г) затруднения к получению информации о рынках.

41. Организуется на стадии формирования финансовых планов и бюджетов в процессе рассмотрения бизнес-планов:

- а/ предварительный финансовый контроль;
- б/ текущий финансовый контроль;
- в/ последующий финансовый контроль.

42. Метод корреляционного моделирования используется при:

- а/ перспективном финансовом планировании;
- б/ текущем финансовом планировании;
- в/ оперативном финансовом планировании.

43. План доходов и расходов по операционной деятельности составляют при:

- а/ перспективном финансовом планировании;
- б/ текущем финансовом планировании;
- в/ оперативном финансовом планировании.

44. Анализ по данным финансовой отчетности на основе расчета основных аналитических показателей – это:

- а/ финансовый экспресс-анализ;



б/ фундаментальный финансовый анализ.

45. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а/ Ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников

б/ Распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями

в/. Ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры

46. Целями наставничества являются:

а/ оказание помощи государственным гражданским служащим в их профессиональном становлении,

б/. приобретение служащими профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей,

в/ сокращение времени прохождения испытательного срока,

г/. адаптация в коллективе,

д/. воспитание дисциплинированности.

47. Развитие персонала - это:

а/ процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач

б/ процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах

в/ обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

48. Какие формы относятся к результативному характеру управления карьерой персонала? (один правильный ответ)

а/ наличие плана развития карьеры

б/ регулярное проведение аттестации персонала

в/ наличие в трудовом договоре условий карьерного роста в организации

г/ систематическая и объективная оценка персонала с последующими кадровыми решениями

### **3.2. Вопросы для устного опроса** **Модуль № 1**

1. Что такое команда?

2. Различие понятий командообразование и командный дух?

3. Характеристики неформальных отношений в организации

4. Причины возникновения неформальных отношений в организации

5. Неформальные отношения как фактор мотивации на совместную деятельность

6. Распределение ролей в команде, внутригрупповые роли и их характеристика

7. Организация работы в команде. Планирование

8. Зарубежный опыт развития команд, примеры.

9. Коллективные формы организации труда в России, примеры становления и современное применение.



10. Сплоченность команды, взаимопомощь, синергетический эффект в работе команды.
11. Стратегии поведения руководителя команды по отношению к подчиненным.
12. Управление психологическим климатом в команде.
13. Факторы, влияющие на формирование психологического климата в команде.
14. Меры по регулированию морально-психологического климата в коллективе команды.
15. Типы команд по уровням развития, характеристика.
16. Типы управления командой: классический и психологический подходы, характеристика.
17. Определение методов формирования команды.
18. Влияние личного стиля на командные процессы.
19. Организационная культура – составляющая командного менеджмента.
20. Построение межкомандных взаимоотношений.
21. Три уровня реализации процесса формирования команд.
22. Теории лидерства, тип лидера команды, примеры.
23. Причины распада команды, анализ распада команды.
24. Управление поведением в команде и организации.
25. Управление стрессом, факторы, влияющие на поведение в стрессовых ситуациях.
26. Управление изменениями в командной работе.
27. Роль имиджа в командной работе.
28. Совершенствование корпоративной культуры путем создания эффективной рабочей команды.
29. Функции лидера в успешном управлении командой в организации.
30. Уровни развития команды: от группы до команды, характеристика отличий.
31. Классификация ролей в команде, их значимость для команды.
32. Преимущества и сложности (недостатки) в организации команд.
33. Самоуправляемые команды в организационной структуре.
34. Культура в организации команды.
35. Характеристика основных стадий формирования команды.
36. Факторы командной работы и их влияние на успешную деятельность команды.
37. Меры укрепления и разрушения сплоченности команд.
38. Требования к управляющим и подчиненным в команде.
39. Функции руководителя и психологические типы в команде.
40. Лидер в команде, его поведение и лидерские качества.
41. Самоуправляемые команды, становление, развитие и специфические характеристики.
42. Виды и особенности внутригрупповых ролей, классификация.
43. Рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда, высокоэффективная команда, характеристики развития.
44. Команда, как форма коллективного управления, основанная на процессе делегирования полномочий.
45. Характеристики и условия формирования эффективной команды



### *Модуль №2.*

1. Цели, задачи самоменеджмента в современной организации.
2. Структура и функции самоменеджмента.
3. Ресурсы и структура организации и необходимость управления
4. Внутренняя среда организации и ее основные элементы
5. Внешняя среда организации, характеристика, основные элементы
6. Пути улучшения коммуникаций. Информационное обеспечение менеджмента.
7. Интуитивное и рациональное решение проблем
8. Система менеджмента
9. Социальная ответственность и этика менеджмента
10. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории
11. Структура мотивации: потребности, интересы, цели, ценности, нормы
12. Лидерство: понятие, основные концепции лидерства (теория лидерских качеств, теория лидерского поведения, ситуационные теории лидерства)
13. Лидер и менеджер: сходство и различие
14. Классические стили управления
15. Трудовой коллектив: понятие, этапы образования
16. Понятие и виды эффективности
17. Экономическая и социальная эффективность
18. Time-менеджмент: понятие, инструменты, подходы, специфика
19. PR-менеджмент: понятие, инструменты, подходы, специфика
20. GR-менеджмент: понятие, инструменты, подходы, специфика
21. HR-менеджмент: понятие, инструменты, подходы, специфика
22. Производственный менеджмент: понятие, инструменты, подходы, специфика
23. Бренд-менеджмент: понятие, инструменты, подходы, специфика
24. Антикризисный менеджмент и самоменеджмент: понятие, инструменты, подходы, специфика
25. Эффективное самоуправление. Умение управлять и оказывать положительное влияние на других людей

### **3.3. Письменная работа**

#### **Задание 1. ОЦЕНКА КОММУНИКАТИВНО-ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ**

При ответах на вопросы не стремитесь быть хуже или лучше, чем Вы есть на самом деле. Если Вы хотите получить о себе достаточно объективную информацию, то необходимо отвечать довольно-таки быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у Вас возникают при первом прочтении вопроса.

1. Ниже перечислено шесть групп качеств личности, которые Вам присущи одни в большей степени, а другие в меньшей степени. В каждой группе на основе сравнения названных качеств между собой оцените их с точки зрения того,



насколько они присущи Вам по трехбалльной шкале: 3 балла — присуще в большей степени, 2 балла — присуще в несколько меньшей степени, 1 балл — еще меньше.

*I группа 1.1.* Способность настоять на своем.

- 1.2 Независимость и оригинальность суждений.
- 1.3 Способность выступить с докладом, обобщением.

*II группа 1.4* Способность вести дискуссию.

- 1.5 Напористость и даже непримиримость.
- 1.6 Доброжелательность, отзывчивость.

*/// группа 1.7* Исполнительность.

- 1.8 Способность подчинить своей воле других.
- 1.9 Эмоциональность, непосредственность.

*IV группа 1.10* Рациональный подход к делу.

- 1.11 Способность проводить в жизнь свои идеи.
- 1.12 Доступность в общении.

*V группа 1.13* Серьезность, обязательность.

- 1.14 Чувство юмора.
- 1.15 Способность обстоятельно инструктировать кого-либо.

*VI группа 1.16* Способность убедить собеседника в чем-либо.

- 1.17 Спокойное и даже безразличное отношение к некоторым конфликтам в коллективе.
- 1.18 Способность понять каждого, войти в его положение.

2. Представьте себе, что Вы находитесь в компании друзей, хотя в ней появились и новые для Вас люди. Оцените по трехбалльной шкале для каждой из шести групп ситуаций в отдельности те роли, состояния и действия, которые для Вас наиболее характерны — 3 балла; присущи, но несколько в меньшей степени — 2 балла; 1 балл — еще меньше.

*I группа 2.1* Новые в компании люди, как правило, Вас не очень устраивают.

- 2.2 Вы, как правило, придумываете какое-то оригинальное развлечение.
- 2.3 Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества.

*II группа 2.4* Вы беседуете с кем-то по душам.

- 2.5 Иногда у Вас появляется чувство агрессивности.
- 2.6 Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем.

*III группа 2.7* Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.

- 2.8 Вас, как правило, избирают тамадой.
- 2.9 Иногда Ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.

*IV группа 2.10* Вы стремитесь пораньше уйти домой.

- 2.11 Вам приходится кое-кого довольно строго «поставить на место».
- 2.12 Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.

*V группа 2.13* На развлечения Вам часто бывает жаль времени.

- 2.14 Вы рассказываете смешные истории, анекдоты.
- 2.15 Вы предпочитаете вести деловые разговоры.

*VI группа 2.16* Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить.

- 2.17 . К конфликтам в компании, если они не касаются лично Вас, Вы относитесь равнодушно.
- 2.18 .Почему-то именно Вам пытаются излить душу.

3. При разрешении конфликтных ситуаций Вам удастся лучше и эффективнее применить одни приемы-действия и несколько хуже — другие. Оцените, по трехбалльной шкале отдельно применительно к каждой группе те приемы-действия, которые Вам удастся применить лучше всего, в 3 балла, несколько хуже — 2 балла, еще менее эффективно — 1 балл.

- 3.1 При разрешении конфликтной ситуации я придерживаюсь традиций и мнения коллектива.
- 3.2 Я пытаюсь найти оригинальный и неожиданный способ разрешения конфликтной ситуации.
- 3.3 .Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.
- 3.4 .Аргументированно доказывать свою точку зрения.
- 3.5 .Считаю, если принципиальный конфликт, то лучше ни в чем не уступать.
- 3.6 .Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.
- 3.7 .Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.



3.8 .Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.

3.9 Я предпочитаю бурно, эмоционально отреагировать и сделать обиженный вид.

3.10 В случае конфликта я не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональный выход.

3.11 В случае конфликта я провожу свою линию, свою точку зрения до конца.

3.12 В случае конфликта я привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы воздействовать на своего противника через коллектив.

3.13 Конфликт — дело серьезное, а потому я не превращаю конфликт в шутку.

3.14 Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.

3.15 В условиях возникновения конфликта я предпочитаю собрать исчерпывающую информацию о причинах конфликта и затем мирно уладить спор.

3.16 В условиях разрешения конфликта я делаю ставку на то, чтобы внушить, убедить, кто прав, а кто виноват.

3.17 Я стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.

3.18 Мне чаще всего удается предвидеть заранее конфликтную ситуацию.

При суммировании баллов ответов на вопросы теста по каждому качеству Вы можете минимально набрать 3 балла, максимально — 9 баллов.

9 баллов — очень высокий уровень.

8 баллов — высокий уровень.

7 баллов — значительно выше среднего.

6 баллов — чуть выше среднего.

5 баллов — средний уровень.

4 балла — чуть ниже среднего.

## Задание 2. «Круг-треугольник-квадрат-спираль»

Упражнение помогает участникам задуматься о мерах по улучшению деятельности своей команды.

Время: 20-30 минут

Размер группы: 12-20 человек.

Описание.

1. Тренер рисует на доске или флипчарте круг, квадрат, треугольник и спираль. Каждого участника он просит выбрать фигуру, которая ему больше всего нравится.

2. После этого участники объединяются в мини-группы согласно той фигуре, которую они выбрали.

Мини-группы получают следующие задания:

Люди, любимой фигурой которых является **круг**, как правило, хорошо умеют взаимодействовать с окружающими и строить отношения. Поэтому группа людей, выбравших круг, придумывает, что можно сделать для того, чтобы эмоциональная атмосфера всегда была позитивной, а команда сплоченной.

Люди, выбравшие **квадрат**, как правило, любят и умеют поддерживать порядок и структуру, для них важным является выполнение правил. Поэтому группа «квадратов» придумывает нормы и правила, по которым должна существовать хорошая команда, что должно присутствовать для того, чтобы в команде всегда были порядок и структура.





Любители **треугольников** обычно хорошие знающие свои цели и умеющие их достигать. Поэтому мини-группа из участников, выбравших треугольник, придумывает меры, которые помогут команде быстрее и эффективнее достигать стоящих перед ней целей и задач.

Участники, выбравшие **спираль**, как правило, творческие натуры, иногда увлеченные оторванными от реальности идеями, но всегда готовые придумать новый проект и очень быстро реагирующие на что-то новое.

Поэтому группа, состоящая из этих людей, придумывает, как команде стать максимально творческой и быстро реагировать на изменения во внешнем мире.

3. Мини-группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой группы выступает и рассказывает всем идеи своей группы.

Вариант. Упражнение может использоваться после любого активного упражнения на командообразование, например такого, как «Остров» или «Переправа». В таком случае лучше попросить участников каждой мини-группы сформулировать факторы эффективности деятельности команды согласно своим геометрическим фигурам:

Квадрат – что помогает поддерживать порядок и структуру.

Треугольник – что помогает достигать результатов.

Круг – что помогает команде поддерживать хорошие человеческие отношения.

Спираль – что помогает быть творческим и создавать новые идеи.

#### *3.4. Письменное задание*

### **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ В ПРОЕКТЕ ГЧП**

#### ***Общая информация о проекте ГЧП***

Городские власти успешно провели конкурс ГЧП на право заключения соглашения о ГЧП по строительству и эксплуатации платной частной автомобильной дороги общего пользования (далее — Автомобильная дорога).

Строительство Автомобильной дороги направлено на решение важнейших транспортных задач и проблем города, создание кратчайшей связи между южными, центральными и северными районами. На новую магистраль будут переключены транзитные транспортные потоки, что существенно увеличит пропускную способность улично-дорожной сети города, позволит разгрузить от автотранспорта исторический центр города, улучшит экологическую ситуацию. Реализация проекта строительства Автомобильной дороги будет во многом определять динамику социально-экономического развития города, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность города. При строительстве Автомобильной дороги территории,



непосредственно примыкающие к магистрали, получают полноценные транспортные связи с улично-дорожной сетью города, в связи с чем возрастает их градостроительный потенциал и инвестиционная привлекательность. Строительство Автомобильной дороги стимулировало целый ряд новых инвестиционных проектов, связанных с освоением незастроенных территорий на северо-западе города.

*Основные технические показатели проекта*

Общая протяженность Автомобильной дороги составляет 46,6 км, в том числе: на искусственных сооружениях (эстакады, мосты, путепроводы и тоннели) — 55%; на земляном полотне — 45%.

В составе Автомобильной дороги 4–8 полос движения (в зависимости от участка) и 15 транспортных развязок. Разрешенная скорость движения по автомобильной дороге — 110 км/час. Средняя интенсивность движения — более 100 тыс. автомобилей в сутки.

Автомобильная дорога как объект предусматривает сооружение уникальных мостовых сооружений, а также размещение и оборудование пунктов взимания платы, которые состоят из пропускных пунктов и включают в себя сооружения для размещения служб, в том числе мини-кабины, а также инженерное оборудование и технические средства.

*Основные экономические и правовые параметры проекта*

Соглашение о ГЧП — трехстороннее: город, партнер и акционерное общество, которое ранее было создано городом для строительства и эксплуатации Автомобильной дороги (далее — Акционерное общество).

Автомобильная дорога строится на земельных участках, предоставленных городом Акционерному обществу, которое, в свою очередь, предоставит право строительства на них Автомобильной дороги частному партнеру.

Автомобильная дорога после завершения строительства в течение срока действия соглашения о ГЧП находится в частной собственности партнера, а после его окончания (30 лет с даты заключения) передается Акционерному обществу.

Объем инвестиций в проект ГЧП Автомобильной дороги составляет 212,7 млрд. руб.

Обязанностью партнера является привлечение в проект собственных и заемных средств в объеме около 70 млрд. руб.

Эксплуатация Автомобильной дороги на платной основе будет осуществляться также партнером.

Проезд транспортных средств по Автомобильной дороге будет осуществляться на основании договора с оператором-партнером, заключаемого





путем въезда транспортного средства на Автомобильную дорогу или внесения платы за проезд.

Взимание платы за проезд производится путем приема наличных денежных средств и в безналичном порядке (включая оплату банковскими картами), с использованием технических средств осуществления платежа (бесконтактных смарт-карт и транспондеров), а также путем приема оплаты после оказания услуг по организации проезда по платной Автомобильной дороге (только для физических лиц).

БСК, транспондеры и электронные средства осуществления платежа могут быть приобретены в аренду или куплены у оператора-частного партнера. Предварительная оплата проезда принимается на основании и в порядке, предусмотренном договором между оператором-партнером и пользователем.

После небольшого перерыва после подведения итогов конкурса ГЧП началась работа над соглашением о ГЧП. На первое рабочее совещание собрались представители всех трех сторон соглашения о ГЧП: города, Акционерного общества и победителя конкурса ГЧП (частного партнера). В повестку дня совещания был включен вопрос: о распределении рисков в проекте ГЧП Автомобильной дороги.

#### **Позиция городской администрации**

Действующее российское законодательство о ГЧП не устанавливает правил распределения рисков в проектах ГЧП. Только отдельные нормы об этом содержатся в Федеральном законе «Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 08.11.2007 № 257-ФЗ, где предусмотрено, что в случае с платной Автомобильной дорогой концедент в концессионном соглашении может принять на себя риск недостаточной интенсивности движения по автомобильной дороге и выплачивать концессионеру компенсацию в случае недостижения согласованных в концессионном соглашении показателей интенсивности движения транспортных средств и их состава.

По мнению администрации, строительные, технические, эксплуатационные, большую часть финансовых рисков и часть юридических рисков должен принять на себя частный партнер. Город, в свою очередь, готов после тщательного описания и оценки принять на себя политические, а также некоторые финансовые и юридические риски.

Город с осторожностью будет подходить к вопросу принятия рисков и осуществления государственной поддержки проекта ГЧП Автомобильной дороги. Во-первых, к этому обязывает ряд федеральных законов, в том числе Бюджетный кодекс РФ, в соответствии с которым принятие на себя риска и



любых финансовых обязательств публичным образованием должно быть обеспечено надлежащим, с точки зрения законодательства, образом. Во-вторых, существенная государственная поддержка партнера со стороны города может негативно повлиять на мотивацию и стимул для частного партнера реализовывать проект ГЧП, включая оказание услуг населению, наилучшим и самым эффективным способом. Вместе с тем мы готовы к диалогу по любому вашему предложению.



### **Позиция частного партнера**

Частный партнер считает, что публичный партнер в лице города должен принять на себя часть рисков в тех сферах, на которые город имеет влияние.

Во-первых, это политические и правовые риски. Риск забастовок и волнений, проведения военных действий, национализации, изменения законодательства и т.п. — это все те события, на которые могут повлиять и смягчить их последствия только органы государственной власти, но не наша проектная компания.

Во-вторых, частный партнер предлагает включить в матрицу распределения рисков вопрос, связанный с получением согласований и решений органов власти, необходимых для начала реализации проекта ГЧП Автомобильной дороги, и возложить соответствующий риск на город. Экологические и социальные риски также предлагается передать городу. Строительство Автомобильной дороги в соответствии с проектной документацией пройдет в непосредственной близости с жилой застройкой и рекреационными объектами, что, скорее всего, вызовет недовольство со стороны населения и может послужить нежелательной для частного партнера задержкой в строительстве. Если частный партнер будет управлять этим риском, то финансовые и временные затраты на его ликвидацию будут существенно выше, нежели если представители власти проведут встречи и обсуждения с населением и примут предусмотренные законодательством меры для охраны интересов граждан и обеспечения своевременного строительства Автомобильной дороги. Ф

Финансовые риски: риск роста процентных ставок, валютный риск (рост курса валют), риск инфляции, риск недостижения финансового закрытия, недоступности финансовых средств и др. По мнению частного партнера, большей частью финансовых рисков должен управлять частный партнер. В некоторых случаях частный партнер предлагает нести финансовые риски совместно с кредиторами. Однако частный партнер также рассчитывает на то, что город примет на себя часть финансовых рисков, особенно валютный риск.

В мировой практике положительно зарекомендовала себя государственная финансовая поддержка проектов ГЧП, которая позволяет сократить риски частного партнера и минимизировать затраты на их предотвращение. Формами такой государственной поддержки являются государственные гарантии, бюджетные субсидии, освобождение от налогов и др., на что рассчитываем и частный партнер, т.к. именно сбалансированное разделение рисков и поддержка со стороны города в проекте ГЧП Автомобильной дороги позволят успешно реализоваться проекту, выдерживая при этом соотношение «цена — качество».



Риск спроса полностью или частично должен быть возложен на город. Частным партнером был подготовлен прогноз спроса пользователей Автомобильной дорогой. В настоящее время прогнозные значения уровня спроса свидетельствуют о возможности возврата инвестированного капитала. Однако частный партнер опасается, что в будущем Автомобильная дорога может быть не востребована в запланированном объеме, в том числе и в связи с действиями, совершенными городом. Так, городом могут быть существенно увеличены тарифы за проезд по Автомобильной дороге, что сделает ее недоступной для пользователей. Также городом может быть принято решение о строительстве другой используемой на безвозмездной основе автомобильной дороги с близким местоположением к Автомобильной дороге. Кроме того, город в будущем (в течение действия соглашения о ГЧП) может осуществлять развитие других видов транспорта и транспортной инфраструктуры, что также может повлечь отток пользователей Автомобильной дорогой.

На снижение количества пользователей Автомобильной дорогой могут влиять и другие причины, в том числе вызванные действиями партнера, например, в связи с оказанием нами услуг низкого качества. Частный партнер готов обсудить этот риск и правильно его распределить.

Частный партнер согласен принять на себя отдельные риски, в том числе риски спроса, несоблюдения сроков строительства и его незавершение при условии включения в соглашение о ГЧП права частного партнера на минимальный гарантированный доход или компенсацию в виде более высокой нормы доходности.

Частный партнер считает, что если на него будут возложены все риски по проекту, то это приведет к удорожанию проекта, поскольку частному партнеру придется использовать дополнительные механизмы защиты от наступления рисков и смягчения их последствий, в том числе страхование, хеджирование и т.п., в чем не заинтересован никто. Кроме того, если все или большинство рисков по проекту ГЧП Автомобильной дороги будет нести частный партнер, это ухудшит кредитную ситуацию, так как банки поднимут процент по кредиту.

#### **Позиция Акционерного общества**

Исходя из уставных целей АО, акционерное общество больше всего в проекте ГЧП Автомобильной дороги интересуется риск несоблюдения сроков строительства или его незавершение, а также риск несоответствия объекта заданным технико-экономическим показателям, риск предоставления партнером ненадлежащего качества услуг, риск спроса.

Представители АО считают, что это самые дорогостоящие риски. Кроме того, они могут сделать проект в принципе неуспешным. При этом АО



полагает, что все они взаимосвязаны и должны управляться одним лицом — частным партнером.

### Задание

1. Какие риски действительно могут возникнуть в проекте ГЧП Автомобильной дороги? На какие риски не обратили внимание участники соглашения?
2. На основе предложенного материала заполните матрицу распределения рисков в проекте ГЧП Автомобильной дороги.
3. На основании матрицы рисков заполните матрицу вероятности и влияния для рисков публичного партнера по всем видам рисков.

**Таблица 1 - Матрица распределения риска между участниками ГЧП**

| Виды рисков | Распределение рисков ГЧП |                   |                      |
|-------------|--------------------------|-------------------|----------------------|
|             | Частный партнер          | Публичный партнер | Акционерное общество |
|             |                          |                   |                      |
|             |                          |                   |                      |
|             |                          |                   |                      |
|             |                          |                   |                      |

**Таблица 2 - Матрица влияния и вероятности риска**

| Номер риска | Название риска | Вероятность<br>Высокая/Средняя/Низкая | Влияние<br>Высокое/Среднее/Низкое | Величина риска |
|-------------|----------------|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------|
|             |                |                                       |                                   |                |
|             |                |                                       |                                   |                |
|             |                |                                       |                                   |                |
|             |                |                                       |                                   |                |

4. На основании имеющихся данных заполните реестр рисков

| РЕЕСТР РИСКОВ    |  |
|------------------|--|
| Номер проекта    |  |
| Дата             |  |
| Название проекта |  |



| Руководитель проекта |                 |                |              |  |                                     |                                |                          |                            |  |
|----------------------|-----------------|----------------|--------------|--|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|--|
| Номер риска          | Категория риска | Название риска | Оценка риска | План реагирования на риски<br>Есть/Нет | Ответственный за риск<br>(владелец) | Стратегия реагирования на риск | Антирисковое мероприятие | Случай наступил?<br>Да/Нет | План реагирования на риски выполнен?<br>Да/Нет |
|                      |                 |                |              |  |                                     |                                |                          |                            |  |
|                      |                 |                |              |  |                                     |                                |                          |                            |  |

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### 4.1 Методические указания по проведению текущего контроля

##### 4.1.1. Устный опрос

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 1.  | Сроки проведения текущего контроля                       | После изучения каждой темы раздела дисциплины                      |
| 2.  | Место и время проведения текущего контроля               | в учебной аудитории во время занятия                               |
| 3.  | Требование к техническому оснащению аудитории            | в соответствии с паспортом аудитории                               |
| 4.  | Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля |  |
| 5.  | Вид и форма заданий                                      | Вопросы устного опроса   |
| 6.  | Время проведения опроса                                  | 25 минут   |
| 7.  | Возможность использования дополнительных материалов:     | обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами      |
| 8.  | Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты     |  |
| 9.  | Методы оценки результатов                                | Экспертный   |
| 10. | Предъявление результатов                                 | Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в |



|     |                       |   |
|-----|-----------------------|---|
|     |                       | конце опроса  |
| 11. | Апелляция результатов | в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ |

#### 4.1.3 Письменное задание

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 1.  | Сроки проведения текущего контроля                       | После изучения соответствующих тем дисциплины   |
| 2.  | Место и время проведения текущего контроля               | В учебной аудитории во время занятия  |
| 3.  | Требование к техническому оснащению аудитории            | В соответствии с паспортом аудитории  |
| 4.  | Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля |   |
| 5.  | Вид и форма заданий                                      | Письменное задание  |
| 6.  | Время проведения опроса                                  | 30 минут  |
| 7.  | Возможность использования дополнительных материалов:     | Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами   |
| 8.  | Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты     |   |
| 9.  | Методы оценки результатов                                | Экспертный  |
| 10. | Предъявление результатов                                 | Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса                                   |
| 11. | Апелляция результатов                                    | В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ |

#### 4.1.4 Письменная работа

|    |  |   |
|----|--|---|
| 1. | Сроки проведения текущего контроля                       | После изучения соответствующих тем дисциплины |
| 2. | Место и время проведения текущего контроля               | В учебной аудитории во время занятия          |
| 3. | Требование к техническому оснащению аудитории            | В соответствии с паспортом аудитории          |
| 4. | Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля |   |
| 5. | Вид и форма заданий                                      | Письменная работа                             |





|     |  |   |
|-----|--|---|
| 6.  | Время проведения опроса                              | 30 минут  |
| 7.  | Возможность использования дополнительных материалов: | Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами   |
| 8.  | Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты |   |
| 9.  | Методы оценки результатов                            | Экспертный  |
| 10. | Предъявление результатов                             | Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса                                   |
|     | Апелляция результатов                                | В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ |

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.





Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.