

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет среднего профессионального образования**

**Оценочные материалы для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине  
ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности  
(текущий контроль)**

**Специальность**    35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство



**.1 ПК 1.1 Выполнять подготовку к производству работ одного вида на территориях и объектах**

**1.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**1.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

1.2.1.1. Тема 3.2. Основные элементы управления персоналом

Таблица 1 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b>  - основы организации работы коллектива исполнителей;  - принципы делового общения в коллективе;  - особенности организации	Изложение основы организации работы коллектива	полнота и точность объяснения	Ответ на вопрос	1.2.1.2.1

<p>менеджмента в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>-</p> <p>информационные технологии в сфере управления;</p> <p>- основные инструменты анализа при разборе конкретных ситуаций;</p>				
<p><b>уметь:</b></p> <p>- направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;</p> <p>- мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им</p>	<p>Проведение деловых переговоров</p>	<p>соблюдение требований переговоров</p> <p>к</p>	<p>Ответ на вопрос</p>	<p>1.2.1.2.1</p>

<p>полномочиями;  - применять  приемы делового  общения в  профессиональной  деятельности;  - оперировать  основными  категориями и  понятиями  менеджмента;</p>				
--	--	--	--	--

#### 1.2.1.2.1 Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит цель управления персоналом?
2. Назовите основные направления работы с персоналом.
3. Назовите основные критерии подбора персонала.
4. Какие этапы включает процесс подбора кадров?
5. С какой целью проводится адаптация персонала?
6. Каковы причины, побуждающие проводить обучение кадров?
7. Назовите методы обучения персонала.

**2.1 ПК 1.2 Осуществлять оперативное управление производством работ одного вида на территориях и объектах**

**2.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

## 2.2.1. Текущий контроль успеваемости.

### 2.2.1.1. Тема 3.3. Деловое общение

Таблица 2 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b>  - принципы делового общения в коллективе;  - особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;	Изложение основных типов и принципов	полнота и точность объяснения	Работа со схемой	2.2.1.2.1
<b>уметь:</b>  - применять приемы делового общения в профессиональной	Проведение деловых переговоров	соблюдение требований переговоров к	Деловая игра	2.2.1.2.2

деятельности;				
---------------	--	--	--	--

#### 2.2.1.2.1 Работа со схемой

Задание.

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

#### 2.2.1.1.2 Деловая игра «Золотые орехи»

##### **Роль №1 Золотые орехи Фирма «Пилл»**

##### **История**

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Пилл», возникшей несколько лет назад на «пустом месте». Все сотрудники Вашей фирмы до этого составляли костяк одной из второстепенных лабораторий ВНИИ «Химзащита» – крупного НИИ, принадлежавшего Министерству обороны.

Ваша бывшая лаборатория занималась во ВНИИ «Химзащита» сугубо гражданскими разработками, которым дирекция не придавала особого значения, т.к. бюджет финансировал работу лишь «основных» лабораторий, а Вы работали по договорам с фармацевтическими предприятиями. Часть Ваших перспективных разработок пылилась на полках – Вы не могли доказать руководству, что делаете нужное дело...

Трансформация экономики создала условия для частной предпринимательской деятельности. Вся «команда» ушла из ВНИИ и создала частную фирму ООО «Пилл». Самому «старому» сотруднику, Вашему директору, всего 35 лет.

Личных сбережений сотрудников ООО хватило на уставный фонд, получение соответствующей лицензии и аренду помещения. Старые наработки удалось успешно внедрить на крупном фармацевтическом предприятии, а на вырученные средства приобрести специальное оборудование, необходимое для новых исследований и разработок.

Не так давно Ваша фирма разработала новый уникальный препарат X для лечения болезни Дипса. Эта коварная болезнь возникает в период беременности и приводит к смерти новорожденного через 2 недели после родов. Своевременное (24 часа после родов) введение препарата X обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Дипса. Это пионерское изобретение – ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препарату X.

Минздрав не только признал авторство Вашей фирмы, но и рекомендовал препарат X к производству, выдав на него все необходимые разрешительные документы.

##### **Проблема**

Вчера вечером Вам позвонили из Минздрава. В стране началась эпидемия болезни Дипса. Первые 500 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из столичных больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 7 – 8 тысяч человек. Будущие мамы – в панике... Будущие папы, среди которых немало крупных бизнесменов и известных политиков – тоже. «Заграница» помочь тоже не в состоянии. У них там тоже начинается эпидемия, но нет никакого адекватного лекарства. Продолжение человеческого рода в опасности!

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата X за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат X изготавливается из ядра так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг. орехов куплены местной фирмой «Горный продукт» и находятся на складе этой фирмы. Этого количества достаточно для ликвидации эпидемии и вакцинации всех беременных.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов.... ВНИИ «Химзащита»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. рублей.

В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн. рублей. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн.) и лично у сотрудников (1 млн.). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что абсолютно неликвидно; Минздрав не сможет «выбить» деньги раньше, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц, при условии передачи авторских прав международному фармацевтическому консорциуму. Российские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план с учетом какого-то дисконтирования...

Днем становится еще хуже. Минобороны «приглашает» Вас на переговоры с ВНИИ «Химзащита»! С этой организацией у Вас отношения «ниже среднего». Во время ухода Вашей «команды» из «Химзащиты» их генеральный директор обещал оторвать всем руки и ноги, когда все образуется и Вы приползете к нему на коленях.... Этот «генерал» сохранил свой пост и судится с Вашей фирмой по поводу авторства на два изобретения. За ним стоит само Министерство обороны со всем своим бюджетом...

Если Вы сумеете купить орехи, изготовить препарат X и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (2 млн. долларов). Кроме того, крупнейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

**Задача:** Достигнуть соглашения в ВНИИ «Химзащита» на удовлетворяющих Вас условиях.

## **Роль № 2 Золотые орехи ВНИИ «Химзащита»**

### **История**

Ваш ВНИИ «Химзащита» – крупнейший НИИ, принадлежащий Минобороны. Институт создан еще в начале века и специализировался на разработке боевых химических веществ и средствах защиты от них. История ВНИИ связана с именами известных отечественных ученых-химиков, среди которых многие являлись лауреатами высших государственных премий и наград.

В самом начале 80-х, в соответствии с веяниями времени Вам пришлось создать открытую лабораторию, которая занималась сугубо гражданскими разработками в области фармацевтики. Чтобы не отвлекать больших ученых от серьезных дел, Вы набрали в эту лабораторию свежих выпускников вузов, поставив во главе лаборатории молоденького кандидата химических наук, которого Вы пригласили на должность из периферийного НИИ.

Для работы Вы выделили новой лаборатории полуподвальное помещение, предоставили кое-какое оборудование и утвердили их план работ. На первых порах лаборатория получала бюджетное финансирование, а потом стала работать по хозяйственным договорам с

фармацевтическими заводами. Эти работы Министерством обороны «не зачитывались», но были полезны для ВНИИ, когда нужно было рапортовать о конверсии...

Внезапно эти молодые выскочки разом подали заявления об уходе по собственному желанию. Они, видите ли, захотели заняться бизнесом! У них, видите ли, есть собственные идеи, они хотят самореализоваться! После всего, что Вы для них сделали! Даже завлаб, которого Вы вытащили из провинции! Сделал себе фирму «Пилл»!

Удержать их законным путем было невозможно. Пришлось их уволить, предварительно изъяв все их материалы и отчеты и заставив сдать по описи все оборудование, реактивы – все, вплоть до скрепок!

В последние годы ВНИИ живет тяжело. Минобороны делает все меньше заказов, да и за выполненные работы выплаты задерживает по году – полтора. И министры все время меняются. Только найдешь к новому министру дорогу, а его уж нет...

### **Проблема**

Вчера вечером Вам позвонили из Министерства обороны с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе сибирского города Осиноборск-25. Там находится крупнейший в стране могильник боевых отравляющих веществ (ОВ) со времен II мировой войны.

За прошедшие годы, могильник, рассчитанный на срок хранения ОВ в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые химические реакции, которые неминуемо приведут к выбросу ОВ в атмосферу уже через 2 недели. Погибнут не только все 50 тыс. жителей Осиноборска-25. Возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 3 млн. человек. Эвакуировать невозможно даже всех жителей Осиноборска-25, куда нет даже железной дороги. Лучше не думать о реакции населения и мировой общественности...

Единственным решением является применение реактива Y, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать ОВ. Этот реактив разработан ВНИИ «Химзащита» еще в 1950 году. Опытные партии реактива успешно прошли испытания в 1951 году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Y стабилен только в течение 3 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости. Оказалось, что ее оператор, хотя и пенсионер, может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Не хватает только сырья... Реактив Y изготавливается из скорлупы так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует только одна реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг орехов уже куплены местной фирмой «Горный продукт» и находится на складе фирмы. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Y.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов... этим молодцам из фирмы «Пилл»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только оптом, тому, кто больше заплатит, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. руб.

В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. руб. Это все, что есть на счету ВНИИ, причем 19 млн. – деньги на зарплату, которые удалось наконец получить сразу за два предшествующих года. Минобороны не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Думе; банки слишком хорошо знают финансовое положение ВНИИ; к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника ОВ всегда отрицалось.

Минобороны согласилось только организовать Вашу встречу с фирмой «Пилл». Вы сами им не можете позвонить – Ваша фирма судится с ними по поводу авторства на два изобретения. На переговорах будет их «президент»! Интересно, какой марки у него «Мерседес»? У них там денег куры не клюют, ведь таблетки от головной боли, которые они разработали, продаются в каждой аптеке...

Если Вам удастся купить орехи, изготовить реактив Y и ликвидировать приближающуюся катастрофу в Осиновоборске-25, то Ваш институт станет головным в системе нового Министерства по чрезвычайным ситуациям. Это означает стабильное высокое финансирование на долгие годы. Ваш статус генерального директора повысится. Можно также рассчитывать (наконец то!) стать действительным членом РАН.

**Задача:** Достичь соглашения с фирмой «Пилл» на устраивающих Вас условиях.

### 3.1 ПК 1.3 Контролировать качество производства работ одного вида на территориях и объектах

### 3.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена

#### 3.2.1. Текущий контроль успеваемости.

3.2.1.1. Тема 4.1 Предпринимательская деятельность. Нормативно-правовые акты, регламентирующие предпринимательскую деятельность в РФ и порядок ее регистрации

Таблица 3 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b>  - нормативные правовые акты,	изложение основных нормативно-правовых актов	полнота и точность объяснения	Ответ на вопрос	3.2.1.1.1

<p>регулирующие отношения организации и государства в области налогообложения, Налоговый кодекс Российской Федерации;</p>				
<p><b>уметь:</b> - ориентироваться в действующем налоговом законодательстве Российской Федерации;</p>	<p>ориентироваться в действующем налоговом законодательстве Российской Федерации;</p>	<p>Аргументированность и обоснованность изложения</p>	<p>Ответ на вопрос</p>	<p>3.2.1.1.1</p>

### 3.2.1.1.1 Вопросы для обсуждения

1. Кто такой предприниматель?
2. Дайте определение – юридическое лицо?
3. Объекты и субъекты предпринимательства?
4. Цели предпринимательской деятельности?

5. Организационно-правовые формы предпринимательства?
6. Назовите Федеральные законы, регламентирующие предпринимательскую деятельность?
7. Назовите нормативные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в сфере ландшафтного строительства?
8. Документы, необходимые для регистрации предпринимательской деятельности?
9. Заявление о государственной регистрации?
10. Открытие расчётного счёта в банке. Лицензирование?
11. Региональная поддержка предпринимательства?
12. Местная поддержка предпринимательства?

**4.1 ПК 1.4 Осуществлять материально-техническое обеспечение производства работ одного вида на территориях и объектах**

**4.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**4.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

4.2.1.1. Тема 4.2 Налогообложение и бухгалтерская отчётность в предпринимательской деятельности

Таблица 4 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b>	изложение нормативно- правовых	полнота и точность объяснения	Решение ситуационных задач	4.2.1.1.1

<p>- нормативные правовые акты, регулирующие отношения организации и государства в области налогообложения, Налоговый кодекс Российской Федерации;</p> <p>- виды налогов в Российской Федерации и порядок их расчетов;</p> <p>- методы и способы использования объектов налогообложения в целях налоговой оптимизации;</p>	<p>актов</p>			
<p><b>уметь:</b></p> <p>- оперировать основными категориями и</p>	<p>Систематизирование и аргументирование информации</p>	<p>Аргументированность и обоснованность изложения</p>	<p>Решение ситуационных задач</p>	<p>4.2.1.1.1</p>

<p>понятиями менеджмента;</p> <p>- ориентироваться в действующем налоговом законодательстве Российской Федерации;</p> <p>- понимать сущность и порядок расчетов налогов;</p> <p>- оптимизировать налоги и сборы в рамках действующего налогового законодательства;</p> <p>- формировать бухгалтерскую отчетность.</p>				
---	--	--	--	--

#### 4.2.1.1.1 Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение - налоговая политика?
2. Системы налогообложения?
3. Характеристика УСНО?
4. Характеристика ПСН?
5. Характеристика ЕСХН?
6. Характеристика НДФЛ?
7. Характеристика НДС?
8. Характеристика налога на прибыль?
9. Характеристика бухгалтерского учета?
10. Характеристика бухгалтерской отчетности?
11. Характеристика налоговой отчетности?
12. Что такое финансовый результат?

**5.1 ПК 1.5 Выполнять руководство работниками при производстве работ одного вида на территориях и объектах**

**5.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**5.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

5.2.1.1. Тема 4.3 Структура бизнес-плана. Технология разработки бизнес-плана

Таблица 5 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в

				пункте.
<b>знать:</b> - общие требования к бизнес-планированию.	Изложение и перечисление основных требований	полнота и точность объяснения	Решение ситуационных задач	11.2.1.1.1
<b>уметь:</b> - составлять бизнес-план для предпринимательской деятельности.	Систематизирование и аргументирование информации	Аргументированность и обоснованность изложения	Решение ситуационных задач	11.2.1.1.1

#### 11.2.1.1.1 Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение – бизнес план?
2. Этапы составления бизнес-плана?
3. Выбор и описание продукта или услуги?
4. Стратегия работы организации или предпринимателя?

#### 6.1 ПК 2.2 Контролировать процессы развития древесно-кустарниковой, цветочно-декоративной растительности и газонных трав в питомниках и цветочных хозяйствах

#### 6.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена

## 6.2.1. Текущий контроль успеваемости.

### 6.2.1.1. Тема 4.3 Структура бизнес-плана. Технология разработки бизнес-плана

Таблица 6 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b>  - общие требования к бизнес-планированию.	Изложение и перечисление основных требований	полнота и точность объяснения	Решение ситуационных задач	11.2.1.1.1
<b>уметь:</b>  - составлять бизнес-план для предпринимательской деятельности.	Систематизирование и аргументирование информации	Аргументированность и обоснованность изложения	Решение ситуационных задач	11.2.1.1.1

### 11.2.1.1.1 Вопросы для обсуждения

1. Финансовый план?
2. Риски проекта?
3. Вложения в бизнес-план?
4. Законодательная поддержка проекта?

**7.1 ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам**

**7.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**7.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития. Функции и принципы менеджмента

Таблица 7– Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b> - особенности современного	Изложение и перечисление основных этапов развития менеджмента	полнота и точность объяснения	Дискуссия	3.2.1.1.1

менеджмента;				
<b>уметь:</b> - принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением; - оперировать основными категориями и понятиями менеджмента.	Систематизирование и аргументирование информации	Соответствие содержанию правилам	и доклад	3.2.1.1.2 3.2.1.2.3 3.2.1.2.4

#### 3.2.1.1.1. Дискуссия.

Менеджмент - это искусство. Менеджмент - это наука. Какое утверждение ближе к истине?

3.2.1.1.2. тема доклада «Основные функции менеджмента в рыночной экономике»

#### 3.2.1.2.3 Обсуждение вопросов:

1. Что характеризует миссия организации?
2. Какую роль играет определение целей организации?
3. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?
4. В чем состоит отличие цели от задачи?

5. Для чего составляется дерево целей?
6. Дайте определение понятия функции управления.
7. Дайте характеристику функции планирования.
8. Каково содержание функции организации?
9. В чем суть функции мотивации?
10. Раскройте содержание функции контроля.
11. Каково назначение функции координации?
12. Назовите принципы менеджмента.
13. В чем суть предпринимательского управления?
14. Назовите требования предпринимательского управления.

#### 3.2.1.2.4 Решение ситуационной задачи

##### Кейс

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских

предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

**8.1 ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности**

**8.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**8.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

8.2.1.1. Тема 1.2. Человек в организации

Таблица 8 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b> - функции, виды и психологию менеджмента	Изложение основных функций, видов и психологию менеджмента	полнота и точность объяснения	собеседование	8.2.1.1.1
<b>уметь:</b> - направлять деятельность структурного	Принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед	аргументированность и обоснованность	Практическое задание Творческое задание  Решение ситуационных	8.2.1.1.2 8.2.1.1.3 8.2.1.1.4

подразделения организации достижение целей;	на общих	структурным подразделением	задач	8.2.1.1.5
--	-------------	-------------------------------	-------	-----------

#### 8.2.1.1.1. Собеседование

1. Что такое лидерство?
2. Назовите основные качества лидера.
3. В чем состоит авторитарный стиль управления?
4. В чем сущность демократического стиля управления?
5. Каковы особенности либерального стиля управления?
6. Что такое власть?
7. Назовите основные формы власти.
8. Как соотносятся власть и влияние?
9. В каких случаях целесообразно применять ту или иную форму власти?
10. Назовите основные качества менеджера.
11. Что такое конфликт?
12. Назовите основные типы конфликтов.
13. Каковы причины конфликтных ситуаций?
14. Каковы последствия конфликтов?
15. Назовите основные этапы развития конфликта.
16. Каковы варианты разрешения конфликтных ситуаций?
17. Что такое стресс?
18. Назовите факторы, вызывающие стресс.
19. Назовите способы управления стрессами.

8.2.1.1.2. Практическое задание: привести примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

#### 8.2.1.1.3 Творческое задание

Для оценки уровня компетентности и профессиональных навыков в разрешении проблемных ситуаций необходимо провести анализ и выбрать одно из возможных решений в приведенных ниже ситуациях. Сначала Вы должны представить организацию, в которой Вы являетесь менеджером.

##### *Ситуация 1*

Изменения технологии и поведения привели к тому, что если ранее каждая из трех категорий ваших клиентов интересовалась лишь одним изделием, то теперь они интересуются и могут купить два или даже три типа изделия. Вы в этой ситуации решаете:

1. Создать две сети распространения: для профессионалов (предприятий, учреждений) и для широкой публики.
2. Запустить программу широких продаж техники.
3. Сохранить в прямой продаже только технику высокого уровня и создать для других клиентов специализированные службы продажи.
4. Предпринять действия по пересмотру номенклатуры.

##### *Ситуация 2*

Среди новых изделий, которые Вы собираетесь выпустить на рынок, есть новинки, предназначенные молодежи. Распродажа аудиотехники на побережье в июле-сентябре дала хороший доход. После такого успеха на рынке Вы решили расширить продажи во многих городах области. Однако результаты не совпали с ожидаемыми. Что Вы решаете?

1. Изменить упаковку техники, организовать распродажи со скидками и таким образом увеличить объем реализации.
2. Изучить положение продукции на рынке и установить соответствует ли он потребностям молодежи.
3. Снизить существующие цены.
4. Прекратить производство этих изделий и начать разработку более перспективных моделей техники.

#### 8.2.1.1.4 Творческое задание

Подготовить материал по технологии предупреждения и разрешения конфликтной ситуации

#### 8.2.1.1.5 Решение ситуационных задач по управлению конфликтами в организации

Кейс

Предприятие «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые работают здесь же. Положение фирмы на рынке устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает базовый оклад и премию по итогам года.

В результате успешной деятельности главного бухгалтера, его знаний нормативов, инструкций, умений «продираться» через особенности российского налогового законодательства фирма получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по договору рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют размеру получаемой заработной платы. Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от прибыли в виде премии.

У владельцев фирмы «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются. Для генерального директора фирмы «Строитель» характерным стилем поведения является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях.

В результате возник конфликт.

Задание к кейсу: Какие действия следует предпринять каждой из сторон для предотвращения негативного развития конфликтной ситуации?

**9.1 ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях**

**9.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**9.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

9.2.1.1. Тема. 2.3. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Таблица 9 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;</li> <li>- основные инструменты анализа при разборе конкретных ситуаций;</li> </ul>	Изложение основных стадий принятия и реализации управленческих решений	полнота и точность объяснения	Собеседование	9.2.1.1.1
<p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать решения по организации выполнения организационных</li> </ul>	Систематизирование информации	Обоснованность и результативность	Творческое задание Разбор конкретной ситуации	9.2.1.1.2 9.2.1.1.3

<p>задач, стоящих перед структурным подразделением;</p> <p>- оперировать основными категориями и понятиями менеджмента.</p>				
---	--	--	--	--

9.2.1.1.1. Собеседование - Перечислите основные стадии процесса принятия управленческих решений

- Сформулируйте методику принятия решений

9.2.1.1.2. Творческое задание. Смоделируйте процесс принятия решения

9.2.1.1.3. Разбор конкретной ситуации по определению миссии и цели организации.

Кейс

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

**10.1 ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде**

**10.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**10.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

10.2.1.1. Тема. 2.2. Организация и типы организационных структур

Таблица 10– Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b> - особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;	Сопоставление основных видов организационных структур	полнота и точность объяснения	Творческое задание. Решение ситуационных задач	10.2.1.1.3 10.2.1.1.4
	Сопоставление основных видов организационных	полнота и точность объяснения	Обсуждение вопросов Собеседование	10.2.1.1.1 10.2.1.1.2

	структур			
<b>уметь:</b> - направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей.	Описание и оценка организационной структуры предприятия	Обоснованность и аргументированность изложения	Творческое задание. Решение ситуационных задач	10.2.1.1.3 10.2.1.1.4

#### 10.2.1.1.1 Обсуждение вопросов

1. Что понимается под организационной структурой управления?
  2. Назовите характерные признаки линейной структуры управления.
  3. Каковы особенности функциональной структуры управления?
  4. В чем состоят преимущества линейно-функциональной структуры управления?
  5. Что представляет собой дивизиональная структура управления?
  6. Что такое проектная структура управления?
  7. Назовите особенности матричной структуры управления.
  8. Назовите основные преимущества и недостатки различных структур управления.
  9. Из каких этапов состоит процесс проектирования структур управления?
  10. Назовите принципы построения структур управления.
- 10.2.1.1.2. Собеседование по вопросам: Характеристика основных видов организационных структур.

#### 10.2.1.1.3 Творческое задание.

Достоинства и недостатки различных организационных структур (представить информацию в виде таблицы).

#### 10.2.1.1.4 Решение ситуационных задач

Здание № 1.

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник металлургического цеха.
2. Начальник литейного цеха.
3. Мастер бригады.
4. Мастер участка.
5. Литейщики.
6. Директор завода.
7. Сталевары.

Задание № 2.

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник комплектующего цеха.
2. Директор завода.
3. Начальник погрузочного цеха.
4. Заведующий сортировки.
5. Заведующий погрузки.
6. Комплектовщики.
7. Водители.

Задание № 3.

Опишите достоинства и недостатки представленных организационных структур.

Задание № 4.

Составьте свою линейную и функциональную организационную структуру на примере любого реально существующего предприятия г. Оренбурга.

**11.1 ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста**

**11.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

## 11.2.1. Текущий контроль успеваемости.

### 11.2.1.2. Тема. 2.1. Сущность планирования и контроля производственной деятельности

Таблица 11– Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b> - информационные технологии в сфере управления; - основные инструменты анализа при разборе конкретных ситуаций;	Полное изложение элементов эффективного управления  Изложение основных характеристик эффективного управления	Соответствие ответа содержанию вопроса  полнота и доступность объяснения.	Обсуждение	11.2.1.2.1
<b>уметь:</b> - направлять деятельность	Полное изложение материала	Полное и аргументированное изложение материала	Решение задач	11.2.1.2.2

структурного подразделения организации на достижение общих целей.				
---	--	--	--	--

#### 11.2.1.2.1 Обсуждение вопросов

1. Что характеризует миссия организации?
2. Какую роль играет определение целей организации?
3. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?
4. В чем состоит отличие цели от задачи?
5. Для чего составляется дерево целей?
6. Дайте определение понятия функции управления.
7. Дайте характеристику функции планирования.
8. Каково содержание функции организации?
9. В чем суть функции мотивации?
10. Раскройте содержание функции контроля.
11. Каково назначение функции координации?
12. Назовите принципы менеджмента.
13. В чем суть предпринимательского управления?
14. Назовите требования предпринимательского управления.

#### 8.2.1.2.2 Решение задач.

##### Ситуация 1

Основные виды деятельности ОАО «Кубарус-молоко» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как – молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Армавира, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

#### Ситуация 2

Предметом деятельности ООО «5-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлторская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,
- внешнеэкономическая деятельность.

#### Ситуация 3

Основными видами деятельности ООО «Дуб» является изготовление: мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам-пенсионерам – скидка 10%.

Содержание отчета: практическая работа должна быть оформлена в тетрадях для практических работ, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными.

**12.1 ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения**

**12.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**12.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

Тема 3.1. Мотивационная политика организации, элементы эффективного управления

Таблица 12– Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний,	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные
----------------------	-----------------------	---------------------	--------------------	---------------------

умений				задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b> - основы организации работы коллектива исполнителей;	Полное изложение элементов эффективного управления Изложение основных характеристик эффективного управления	Соответствие ответа содержанию вопроса  полнота и доступность объяснения.	Обсуждение	12.2.1.1.1 12.2.1.1.3
<b>уметь:</b> - принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением; - мотивировать членов структурного	Полное изложение материала	Полное и аргументированное изложение материала	Решение задач	12.2.1.1.2 12.2.1.1.4

подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными полномочиями.				
--	--	--	--	--

#### 12.2.1.1.1 Обсуждение

1. Что такое результативность управления?
2. Что такое эффективность управления?
3. Какова взаимосвязь понятий «результативность управления» и «эффективность управления»?
4. Назовите критерий эффективности управленческого труда.
5. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?
6. Что включает в себя эффективность управления в широком смысле?
7. Какие показатели характеризуют эффективность управления в узком смысле?
8. Назовите показатели социальной эффективности.
9. Назовите пути роста экономической эффективности управления.

#### 12.2.1.1.2 Решение задач

##### Задача 1

1. Заполнить пропуски в таблице.
2. Определить влияние факторов (удельного веса активной части основных средств, среднегодовой стоимости машин и оборудования, объема изготовленной продукции) на изменение фондоотдачи, используя методы факторного анализа.
3. Сделать выводы.

Исходные данные:

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
1. Объем изготовленной продукции, тыс. шт.	175	220	
2. Цена за единицу, ден. ед.	10	12	
3. Среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств, тыс. ден. ед.	58	72	
4. Фондоотдача			
5. Фондоемкость			
6. Среднегодовая стоимость машин и оборудования, ден. ед.	35000	38000	
7. Фондоотдача активной части фондов			
8. Удельный вес активной части основных средств, %			

#### Задача 2.

В первом квартале предприятие реализовало продукцию на 300 тыс. руб. Среднеквартальный остаток оборотных средств составляет 23 тыс. руб. Во втором квартале планируется увеличение объема реализации на 10%, а время одного оборота оборотных средств будет сокращено на один день. Определить: коэффициент оборота оборотных средств и продолжительность одного оборота в первом квартале, коэффициент оборота оборотных средств и их абсолютный размер во втором квартале, высвобождение оборотных средств вследствие сокращения продолжительности одного оборота оборотных средств.

#### 12.2.1.1.3 Решение ситуационных задач

##### Кейс 1

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервозная обстановка в коллективе.

Задание к кейсу: Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

#### 12.2.1.1.4 Решение ситуационных задач

##### Кейс 2

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

Задание к кейсу: Как разработать комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?

**13.1 ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях**

**13.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

**13.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

13.2.1.1. Тема 3.2. Основные элементы управления персоналом

Таблица 13 – Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
-----------------------------	-----------------------	---------------------	--------------------	---

<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы организации работы коллектива исполнителей;</li> <li>- особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;</li> <li>- информационные технологии в сфере управления;</li> <li>- основные инструменты анализа при разборе конкретных ситуаций;</li> </ul>	<p>Изложение основных подходов в современном менеджменте</p>	<p>полнота и точность изложения</p>	<p>Собеседование</p>	<p>13.2.1.2.1</p>
---	--	-------------------------------------	----------------------	-------------------

<p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;</li> <li>- мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;</li> <li>- оперировать основными категориями и понятиями менеджмента;</li> </ul>	<p>Систематизирование информации в соответствии с поставленной задачей</p>	<p>Обоснованность изложения</p>	<p>Творческое задание</p>	<p>13.2.1.2.2</p>
--	--	---------------------------------	---------------------------	-------------------

#### 13.2.1.2.1 Собеседование

1. В чем состоит сущность понятия «методы управления»?
2. Как классифицируются методы управления?
3. Почему необходимо использовать организационно-административные методы управления?
4. Каковы наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия?
5. Какие методы административного воздействия используются в управлении?
6. Какие методы экономического воздействия широко используются на уровне предприятия?
7. В чем сущность коммерческого расчета?
8. Каковы основные особенности внутрифирменного планирования?
9. Назовите методы экономического стимулирования работников.
10. Для решения каких задач, используются социально-психологические методы управления?
11. Какие социально-психологические методы получили широкое применение в менеджменте?
12. В чем состоят методы морального стимулирования?
13. Назовите базовые операции менеджера.
14. Какие «грехи» не должен совершать менеджер в своей работе?

#### 13.2.1.2.2 Творческое задание

Задание. В табличном виде проведите сравнительного анализа методов управления

### **14.1 ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках**

**14.2. Этапы формирования компетенции и оценочные средства для проведения текущего контроля по учебной дисциплине ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности в процессе подготовки специалистов среднего звена**

#### **14.2.1. Текущий контроль успеваемости.**

14.2.1.1. Тема 3.3. Деловое общение

Таблица 14– Оценочные средства для текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование знаний, умений	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценочное средство	Типовые контрольные задания или иные
-----------------------------	-----------------------	---------------------	--------------------	--------------------------------------

				материалы, необходимые для оценки знаний, умений, представленные в пункте.
<b>знать:</b> - основы организации работы коллектива исполнителей; - принципы делового общения в коллективе; - особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;	Применение приемов делового общения	Адекватность изложения	Деловая игра	14.2.1.1.2
	Изложение и перечисление основных теорий	полнота и точность объяснения	Работа со схемой Самостоятельная работа	14.2.1.1.1 14.2.1.1.3
<b>уметь:</b> - направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей; - применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;	Применение приемов делового общения	Адекватность изложения	Деловая игра	14.2.1.1.2

#### 14.2.1.2.1 Работа со схемой

Задание.

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

##### 14.2.1.1.2 Деловая игра «Золотые орехи»

Роль №1 Золотые орехи Фирма «Пилл»

История

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Пилл», возникшей несколько лет назад на «пустом месте». Все сотрудники Вашей фирмы до этого составляли костяк одной из второстепенных лабораторий ВНИИ «Химзащита» – крупного НИИ, принадлежавшего Министерству обороны. Ваша бывшая лаборатория занималась во ВНИИ «Химзащита» сугубо гражданскими разработками, которым дирекция не придавала особого значения, т.к. бюджет финансировал работу лишь «основных» лабораторий, а Вы работали по договорам с фармацевтическими предприятиями. Часть Ваших перспективных разработок пылилась на полках – Вы не могли доказать руководству, что делаете нужное дело... Трансформация экономики создала условия для частной предпринимательской деятельности. Вся «команда» ушла из ВНИИ и создала частную фирму ООО «Пилл». Самому «старому» сотруднику, Вашему директору, всего 35 лет. Личных сбережений сотрудников ООО хватило на уставный фонд, получение соответствующей лицензии и аренду помещения. Старые наработки удалось успешно внедрить на крупном фармацевтическом предприятии, а на вырученные средства приобрести специальное оборудование, необходимое для новых исследований и разработок. Не так давно Ваша фирма разработала новый уникальный препарат X для лечения болезни Дипса. Эта коварная болезнь возникает в период беременности и приводит к смерти новорожденного через 2 недели после родов. Своевременное (24 часа после родов) введение препарата X обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Дипса. Это пионерское изобретение – ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препарату X. Минздрав не только признал авторство Вашей фирмы, но и рекомендовал препарат X к производству, выдав на него все необходимые разрешительные документы.

Проблема

Вчера вечером Вам позвонили из Минздрава. В стране началась эпидемия болезни Дипса. Первые 500 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из столичных больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 7 – 8 тысяч человек. Будущие мамы – в панике... Будущие папы,

среди которых немало крупных бизнесменов и известных политиков – тоже. «Заграница» помочь тоже не в состоянии. У них там тоже начинается эпидемия, но нет никакого адекватного лекарства. Продолжение человеческого рода в опасности!

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата X за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат X изготавливается из ядра так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг. орехов куплены местной фирмой «Горный продукт» и находятся на складе этой фирмы. Этого количества достаточно для ликвидации эпидемии и вакцинации всех беременных.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов... ВНИИ «Химзащита»! Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. рублей. В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн. рублей. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн.) и лично у сотрудников (1 млн.). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что абсолютно неликвидно; Минздрав не сможет «выбить» деньги раньше, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц, при условии передачи авторских прав международному фармацевтическому консорциуму. Российские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план с учетом какого-то дисконтирования...

Днем становится еще хуже. Минобороны «приглашает» Вас на переговоры с ВНИИ «Химзащита»! С этой организацией у Вас отношения «ниже среднего». Во время ухода Вашей «команды» из «Химзащиты» их генеральный директор обещал оторвать всем руки и ноги, когда все образуется и Вы приползете к нему на коленях.... Этот «генерал» сохранил свой пост и судится с Вашей фирмой по поводу авторства на два изобретения. За ним стоит само Министерство обороны со всем своим бюджетом... Если Вы сумеете купить орехи, изготовить препарат X и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (2 млн. долларов). Кроме того, крупнейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

Задача: Достигнуть соглашения в ВНИИ «Химзащита» на удовлетворяющих Вас условиях.

## Роль № 2 Золотые орехи ВНИИ «Химзащита»

### История

Ваш ВНИИ «Химзащита» – крупнейший НИИ, принадлежащий Минобороны. Институт создан еще в начале века и специализировался на разработке боевых химических веществ и средствах защиты от них. История ВНИИ связана с именами

известных отечественных ученых-химиков, среди которых многие являлись лауреатами высших государственных премий и наград. В самом начале 80-х, в соответствии с веяниями времени Вам пришлось создать открытую лабораторию, которая занималась сугубо гражданскими разработками в области фармацевтики. Чтобы не отвлекать больших ученых от серьезных дел, Вы набрали в эту лабораторию свежих выпускников вузов, поставив во главе лаборатории молоденького кандидата химических наук, которого Вы пригласили на должность из периферийного НИИ. Для работы Вы выделили новой лаборатории полуподвальное помещение, предоставили кое-какое оборудование и утвердили их план работ. На первых порах лаборатория получала бюджетное финансирование, а потом стала работать по хозяйственным договорам с фармацевтическими заводами. Эти работы Министерством обороны «не зачитывались», но были полезны для ВНИИ, когда нужно было рапортовать о конверсии... Внезапно эти молодые выскочки разом подали заявления об уходе по собственному желанию. Они, видите ли, захотели заняться бизнесом! У них, видите ли, есть собственные идеи, они хотят самореализоваться! После всего, что Вы для них сделали! Даже завлаб, которого Вы вытащили из провинции! Сделал себе фирму «Пилл»! Удержать их законным путем было невозможно. Пришлось их уволить, предварительно изъяв все их материалы и отчеты и заставив сдать по описи все оборудование, реактивы – все, вплоть до скрепок!

В последние годы ВНИИ живет тяжело. Минобороны делает все меньше заказов, да и за выполненные работы выплаты задерживает по году – полтора. И министры все время меняются. Только найдешь к новому министру дорогу, а его уж нет...

Проблема

Вчера вечером Вам позвонили из Министерства обороны с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе сибирского города Осиноборск-25. Там находится крупнейший в стране могильник боевых отравляющих веществ (ОВ) со времен II мировой войны. За прошедшие годы, могильник, рассчитанный на срок хранения ОВ в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые химические реакции, которые неминуемо приведут к выбросу ОВ в атмосферу уже через 2 недели. Погибнут не только все 50 тыс. жителей Осиноборска-25. Возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 3 млн. человек. Эвакуировать невозможно даже всех жителей Осиноборска-25, куда нет даже железной дороги. Лучше не думать о реакции населения и мировой общественности... Единственным решением является применение реактива Y, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать ОВ. Этот реактив разработан ВНИИ «Химзащита» еще в 1950 году. Опытные партии реактива успешно прошли испытания в 1951 году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Y стабилен только в течение 3 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости. Оказалось, что ее оператор, хотя и пенсионер, может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Не хватает только сырья... Реактив Y изготавливается из скорлупы так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует только одна

реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг орехов уже куплены местной фирмой «Горный продукт» и находится на складе фирмы. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Y. Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов... этим молодцам из фирмы «Пилл»! Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только оптом, тому, кто больше заплатит, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. руб. В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. руб. Это все, что есть на счету ВНИИ, причем 19 млн. – деньги на зарплату, которые удалось наконец получить сразу за два предшествующих года. Минобороны не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Думе; банки слишком хорошо знают финансовое положение ВНИИ; к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника ОВ всегда отрицалось. Минобороны согласилось только организовать Вашу встречу с фирмой «Пилл». Вы сами им не можете позвонить – Ваша фирма судится с ними по поводу авторства на два изобретения. На переговорах будет их «президент»! Интересно, какой марки у него «Мерседес»? У них там денег куры не клюют, ведь таблетки от головной боли, которые они разработали, продаются в каждой аптеке... Если Вам удастся купить орехи, изготовить реактив Y и ликвидировать приближающуюся катастрофу в Осиноборске-25, то Ваш институт станет головным в системе нового Министерства по чрезвычайным ситуациям. Это означает стабильное высокое финансирование на долгие годы. Ваш статус генерального директора повысится. Можно также рассчитывать (наконец то!) стать действительным членом РАН.

Задача: Достичь соглашения с фирмой «Пилл» на устраивающих Вас условиях.

## 15. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний и умений.

### 15.1. Рубежный контроль.

15.1. Рубежный контроль.

15.1.1. Рубежный контроль 5 недель.

15.1.1.1. Форма контроля – *выводится среднеарифметическая оценка из накопленных оценок за период*

15.1.1.2. Процедура проведения

15.1.1.3. Шкала оценивания

Оценка	Описание оценки
отлично	Среднеарифметическая свыше 4,5 баллов
хорошо	Среднеарифметическая от 3,5 до 4,4 баллов
удовлетворительно	Среднеарифметическая от 2,5 до 3,4 баллов
неудовлетворительно	Среднеарифметическая ниже 2,4 баллов

15.1.2. Рубежный контроль 9 недель.

15.1.2.1. Форма контроля – *выводится среднеарифметическая оценка из накопленных оценок за период*

15.1.2.2. Процедура проведения

15.1.2.3. Шкала оценивания

Оценка	Описание оценки
отлично	Среднеарифметическая свыше 4,5 баллов
хорошо	Среднеарифметическая от 3,5 до 4,4 баллов
удовлетворительно	Среднеарифметическая от 2,5 до 3,4 баллов
неудовлетворительно	Среднеарифметическая ниже 2,4 баллов

15.1.3. Рубежный контроль 13 недель.

15.1.3.1. Форма контроля – *контрольная работа*

15.1.3.2. Процедура проведения проводится в форме коллоквиума, Студент отвечает на 5 вопросов, устно, за каждый вопрос максимум 1 балл.

15.1.3.3. Шкала оценивания

Оценка	Описание оценки
отлично	свыше 4,5 баллов
хорошо	от 3,5 до 4,4 баллов
удовлетворительно	от 2,5 до 3,4 баллов
неудовлетворительно	ниже 2,4 баллов