



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Н.Р. Бальнская

21.02.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

Направление подготовки (специальность)  
15.04.02 ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ МАШИНЫ И ОБОРУДОВАНИЕ

Направленность (профиль/специализация) программы  
Горные машины и оборудование

Уровень высшего образования - магистратура  
Программа подготовки - академический магистратура

Форма обучения  
очная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	2
Семестр	3

Магнитогорск  
2020 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 15.04.02 ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ МАШИНЫ И ОБОРУДОВАНИЕ (уровень магистратуры) (приказ Минобрнауки России от 21.11.2014 г. № 1489)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента 10.02.2020, протокол № 6

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 21.02.2020 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Н.Р. Бальнская

Согласовано:

Зав. кафедрой Горных машин и транспортно-технологических комплексов

\_\_\_\_\_ А.Д. Кольга

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры Менеджмента, канд. техн. наук \_\_\_\_\_ О.А.

Никитина

Рецензент:

Директор ООО "БНЭО" , канд. экон. наук \_\_\_\_\_ Ю.Н.

Кондрук

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

### 1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Менеджмент и маркетинг» является формирование у обучающихся общекультурных и профессиональных компетенций в области управления предприятием машиностроительной отрасли на основе приобретения способностей использовать основы управленческих знаний в различных сферах жизнедеятельности и проводить обоснование проектных решений.

### 2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Менеджмент и маркетинг входит в базовую часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Основы научной коммуникации

Деловой иностранный язык

Компьютерные технологии в науке и производстве

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Производственная-преддипломная практика

### 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Менеджмент и маркетинг» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ОК-7	способностью проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, брать на себя всю полноту ответственности, учитывая цену ошибки, вести обучение и оказывать помощь сотрудникам
Знать	<input type="checkbox"/> основные понятия, определения в области организации и планирования производства; <input type="checkbox"/> методы экономических исследований и алгоритмы экономических расчетов; <input type="checkbox"/> применять методы экономических исследований в различных сферах жизнедеятельности; <input type="checkbox"/> основные принципы организации производственных процессов; <input type="checkbox"/> определения процессов единичного, серийного и массового производства

Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> выделять основные проблемы производства;</li> <li><input type="checkbox"/> обсуждать способы эффективного решения при наличии узких мест в производстве;</li> <li><input type="checkbox"/> выделять важные направления развития производства;</li> <li><input type="checkbox"/> распознавать эффективное решение от неэффективного;</li> <li><input type="checkbox"/> объяснять (выявлять и строить) типичные модели решения производственных задач;</li> <li><input type="checkbox"/> применять экономические знания в профессиональной деятельности; ис-пользовать их на междисциплинарном уровне;</li> <li><input type="checkbox"/> приобретать знания в области организации и планирования производства;</li> <li><input type="checkbox"/> корректно выражать и аргументированно обосновывать производственные и управленческие решения.</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> навыками, методиками оценки и основами анализа эффективности результатов деятельности;</li> <li><input type="checkbox"/> практическими навыками использования элементов анализа эффективности управленческих решений;</li> <li><input type="checkbox"/> способами демонстрации умения анализировать проблемные производственные ситуации;</li> <li><input type="checkbox"/> методами расчетов в области организации и планирования производства;</li> <li><input type="checkbox"/> навыками и методиками обобщения результатов решения, экспериментальной деятельности;</li> <li><input type="checkbox"/> способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов;</li> <li><input type="checkbox"/> профессиональным языком в области организации и планировании произ-водства;</li> <li><input type="checkbox"/> способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды.</li> </ul>
ОПК-4 способностью оценивать технико-экономическую эффективность проектирования, исследования, изготовления машин, приводов, оборудования, систем, технологических процессов, принимать участие в создании системы менеджмента качества на предприятии	
Знать	- экономическое содержание, этапы, алгоритмы расчетов обоснования проектных решений в области узлов и агрегатов наземных транспортно-технологических средств и комплексов
Уметь	-применять экономические знания при подготовке технико-экономического обоснования проектов в области узлов и агрегатов на-земных транспортно-технологических средств и комплексов
Владеть	-навыками комплексного подхода при подготовке технико-экономического обоснования проектных решений, учитывающего техни-ческие, -экономические и социальные последствия в области узлов и агрегатов наземных транспортно-технологических средств и комплексов
ОПК-7 способностью организовывать работу по повышению научно-технических знаний работников	

Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>- научные основы управления промышленным персоналом;</li> <li>- теоретические и практические основы организации образовательной деятельности промышленного персонала;</li> <li>- практические основы организации образовательной деятельности про-мышленного персонала;</li> <li>- обладать знаниями в области современных образовательных технологий</li> </ul>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать работу в области образовательной деятельности научно-технических работников;</li> <li>- проводить образовательную деятельность научно-технических работни-ков, тестирование</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками организации образовательной деятельности;</li> <li>- навыками проведения образовательную деятельность научно-технических работников, тестирования,</li> <li>- навыками использования современных средств информационных техно-логий и машинной графики</li> </ul>

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц 72 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 14,45 акад. часов;
- аудиторная – 14 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,45 акад. часов
- самостоятельная работа – 57,55 акад. часов;

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Жизненный цикл изделий.								
1.1 Состав и структура основных средств предприятия. Амортизация и износ. Обновление и выбытие объектов.	3	1		1/0,5И	10	самостоятельное изучение литературы; подготовка к экспресс-опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОК-7, ОПК-4, ОПК-7
Итого по разделу		1		1/0,5И	10			
2. Организация основного производства.								
2.1 Определение и типы основного производства. Производственный цикл. Формирование процессов основного производства. Расчет длительности операций и производственного цикла.	3	1		1/0,5И	10	самостоятельное изучение литературы, конспектов лекций; подготовка к экспресс-опросу	Устный опрос	ОК-7, ОПК-4, ОПК-7
Итого по разделу		1		1/0,5И	10			
3. Организация вспомогательного производства.								
3.1 Определение и назначение вспомогательного производства. Транспортное, ремонтное и складское хозяйства.	3	1		1/0,5И	10	самостоятельное изучение литературы, конспектов лекций; подготовка к экспресс-опросу	Устный опрос	ОК-7, ОПК-4, ОПК-7
Итого по разделу		1		1/0,5И	10			
4. Система качества, сертификации продукции.								

4.1 Понятие качества. Контроль качества: виды контроля. Процедура сертификации продукции.	3	1		1/0,5И	10	самостоятельное изучение литературы, конспектов лекций; подготовка к экспресс-опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОК-7, ОПК-4, ОПК-7
Итого по разделу		1		1/0,5И	10			
5. Производственная мощность предприятия и ее резервы.								
5.1 Понятие и виды производственной мощности. Методика расчета производственной мощности.	3	1		1	10	самостоятельное изучение литературы, конспектов лекций; подготовка к экспресс-опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОК-7, ОПК-4, ОПК-7
Итого по разделу		1		1	10			
6. Маркетинг. Управление товародвижением. Реклама в системе маркетинга.								
6.1 Сущность и определение маркетинговой деятельности на предприятиях. Основные приемы маркетинга. Влияние на потребителя.	3	1		1	5,55	самостоятельное изучение литературы, конспектов лекций; подготовка к экспресс-опросу; подготовка презентаций и докладов	Устный опрос, защита самостоятельной работы	ОК-7, ОПК-4, ОПК-7
Итого по разделу		1		1	5,55			
7. Планирование производственно-хозяйственной деятельности на предприятии.								
7.1 Система планов. Виды планирования.	3	1		1	2	самостоятельное изучение литературы, конспектов лекций; подготовка к экспресс-опросу	Устный опрос	ОК-7, ОПК-4, ОПК-7
Итого по разделу		1		1	2			
Итого за семестр		7		7/2И	57,55		зачёт	
Итого по дисциплине		7		7/2И	57,55		зачет	ОК-7,ОПК-4,ОПК-7



## 5 Образовательные технологии

Изучение дисциплины «Менеджмент и маркетинг» предполагает не только запоминание и понимание, но и анализ, синтез, рефлексию, формирует универсальные умения и навыки, являющиеся основой становления профессионала. Однако только средства дисциплины «Менеджмент и маркетинг» недостаточны для формирования ключевых компетенций будущего выпускника.

Для реализации компетентностного подхода предлагается интегрировать в учебный процесс интерактивные образовательные технологии, включая информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), при осуществлении различных видов учебной работы:

- педагогическую технологию «Развитие критического мышления через чтение и письмо (РКМЧП)»;
- учебную дискуссию;
- электронные средства обучения (слайд-лекции, электронные тренажеры, компьютерные тесты);
- дистанционные (сетевые) технологии.

Технология РКМЧП включает в себя различные интерактивные приемы и стратегии обучения, стимулирующие мыслительную деятельность студентов. Технология носит универсальный характер, хорошо адаптируется с другими образовательными технологиями и формами обучения и может быть использована для реализации различных видов учебных занятий и форм обучения, включая дистанционную.

Отличительной особенностью учебных занятий с использованием стратегий технологии РКМЧП является, реализующая схему «вызов – осмысление – рефлексия». На каждой стадии предполагается достижение следующих целей:

стадия «вызов» позволяет:

- актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по данной теме или проблеме,
- вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к получению новой информации,
- побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;

стадия «осмысление» предполагает:

- получение новой информации,
- первичное ее осмысление,
- соотнесение полученной информации с уже имеющимися знаниями;

стадия «рефлексия» обеспечивает

- целостное осмысление, обобщение полученной информации,
- присвоение нового знания, новой информации студентом,
- формирование у каждого студента собственного отношения к изучаемому материалу.

Как традиционные, так и лекции инновационного характера могут сопровождаться компьютерными слайдами или слайд-лекциями. Основное требование к слайд-лекции – применение динамических эффектов (анимированных объектов), функциональным назначением которых является наглядно-образное представление информации, сложной для понимания и осмысления студентами, а также интенсификация и диверсификация учебного процесса.

Для проведения практических занятий (семинаров), тематика которых носит проблемный характер, предлагается использовать стратегию «Аквариумной дискуссии». Заканчиваются такие семинары обычно выполнением письменной работы: «пятиминутное эссе», «десятиминутное эссе», «очерк на основе интервью».

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролируемые тесты, тесты для самодиагностики,

листы само-оценки для экспресс-диагностики (например, эффективности лекции, содержания дисциплины).

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини-контрольных работ.

Самостоятельная работа студентов подкрепляется использованием электронного пособия по данной дисциплине.

Таким образом, применение интерактивных образовательных технологий придает инновационный характер практически всем видам учебных занятий, включая лекционные. При этом делается акцент на развитие самостоятельного, продуктивного мышления, основанного на диалогических приемах, субъектной позиции обучающегося в образовательном процессе. Тем самым создаются условия для реализации компетентностного подхода при изучении дисциплины «Менеджмент и маркетинг».

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Световец, М. С. Экономика и организация производства: учебное пособие / М. С. Световец ; МГТУ. - Магнитогорск: МГТУ, 2016. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2552.pdf&show=dcatalogues/1/1130354/2552.pdf&view=true> (дата обращения: 25.09.2020). - Макрообъект. - Текст: электронный.

2. Баскакова, Н. Т. Организация производства и менеджмент: учебное пособие / Н. Т. Баскакова, З. В. Якобсон, Д. Б. Симаков; МГТУ. - Магнитогорск: МГТУ, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1287.pdf&show=dcatalogues/1/1123484/1287.pdf&view=true> (дата обращения: 25.09.2020). - Макрообъект. - Текст: электронный.

### **б) Дополнительная литература:**

1. Майорова, Т. В. Производственный менеджмент: учебное пособие / Т. В. Майорова, О. С. Пономарева; МГТУ. - Магнитогорск: МГТУ, 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1347.pdf&show=dcatalogues/1/1123799/1347.pdf&view=true> (дата обращения: 25.09.2020). - Макрообъект. - Текст: электронный.

2. Куликов, С. В. Организация производства на предприятиях машиностроения: учебное пособие / С. В. Куликов, О. С. Пономарева; МГТУ. - Магнитогорск: МГТУ, 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1359.pdf&show=dcatalogues/1/1123812/1359.pdf&view=true> (дата обращения: 25.09.2020). - Макрообъект. - Текст: электронный.

### **в) Методические указания:**

1. Пономарева, О. С. Экономика. Финансы и организация производства: практикум / О. С. Пономарева; МГТУ. - Магнитогорск: МГТУ, 2017. - 62 с. : ил. табл. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3458.pdf&show=dcatalogues/1/1514281/3458.pdf&view=true> (дата обращения: 25.09.2020). - Макрообъект. - Текст: электронный.

2. Пономарева, О. С. Экономика и управление производством: практикум / О. С. Пономарева, С. В. Куликов; МГТУ. - Магнитогорск: МГТУ, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1265.pdf&show=dcatalogues/1/1123443/1265.pdf&view=true> (дата обращения: 25.09.2020). - Макрообъект. - Текст: электронный.

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

**Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Windows 7 Professional (для классов)	Д-757-17 от 27.06.2017	27.07.2018
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный	Д-300-18 от 21.03.2018	28.01.2020
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: <a href="http://www1.fips.ru/">http://www1.fips.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Международная справочная система «Полпред» polpred.com отрасль «Образование, наука»	URL: <a href="http://education.polpred.com/">http://education.polpred.com/</a>

**9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы: обучающихся Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Самостоятельная работа студентов предусматривает:

- проработку лекционного материала, изучение и конспектирование дополнительного материала по каждой теме лекционных занятий;
- подготовку к практическим занятиям: изучение учебной и нормативно-справочной литературы, конспектов лекций;
- выполнение и подготовку к защите самостоятельной работы:

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины. Оценочными средствами для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины являются бланки тестового контроля и перечень вопросов тем, выносимых на коллоквиум.

Вопросы для подготовки к контролю по теме (АКР) № 1:

1. Принципы организации рабочих мест в зависимости от специфики производства.
2. Нормирование труда, нормативная база и особенности нормирования труда рабочих, ИТР и служащих.
3. Фотография и хронометраж рабочего времени.
4. Элементы организации оплаты труда; тарифная система форм оплаты труда; система премирования работников.
5. Особенности мотивации оплаты труда рабочих, служащих, ИТР.

Вопросы для подготовки к контролю по теме № (АКР) 2:

1. Основные цели производственно-хозяйственной деятельности на предприятии.
2. Факторы внешней среды, оказывающие влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятия.
3. Учет и оценка материальных запасов.
4. Сущность и определение системы «точно в срок».
5. Способы увеличения гибкости производства.
6. Техничко-экономическое и оперативное планирование.
7. Определение и цели технико-экономического и оперативно-производственного планирования.
8. Календарное планирование и диспетчирование.

Тест по теме 3:

1. Объектом школы научного управления являются:

- а) рабочее место;
- б) организация в целом;
- в) внешняя среда организации.

2. Структура организации относится:

- а) к внутренним переменам;
- б) внешним переменам;
- в) зависит от вида организации;

3. Достижение целей организации зависит:

- а) от используемых ресурсов;
- б) от организационной структуры управления;
- в) от факторов внешней среды.

4. целью организации является:

- а) получение прибыли;
- б) удовлетворение общественных потребностей;
- в) конкурентоспособность.

7. Функции управления определяются:

- а) организационно-правовой формой организации;
- б) конъюнктурой рынка;
- в) решаемыми задачами.

8. Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием:

- а) внутренних движущих сил;
- б) внешних движущих сил;
- в) внутренних и внешних движущих сил.

10. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют:

- а) его статусу;
- б) ситуации;
- в) стадии жизненного цикла организации

Вопросы для подготовки к контролю по теме № 5:

1. Системный менеджмент. Определение и сущность.
2. Комплексный менеджмент. Определение и сущность.
3. Интеграционный менеджмент. Определение и сущность.
4. Нормативный менеджмент. Определение и сущность.
5. Маркетинговый менеджмент. Определение и сущность.
6. Функциональный менеджмент. Определение и сущность.
7. Динамический менеджмент. Определение и сущность.
8. Воспроизводственный менеджмент. Определение и сущность.
9. Процессный менеджмент. Определение и сущность.
10. Количественный (математический) менеджмент. Определение и сущность.
11. Административный менеджмент. Определение и сущность.
12. Поведенческий менеджмент. Определение и сущность.
13. Ситуационный менеджмент. Определение и сущность. Определение и сущность.
14. Определение целей.
15. Классификация целей. Управление по целям.
16. Дерево целей.

Вопросы для подготовки к контролю по теме № 6:

1. Содержание, структура стратегического менеджмента.
2. Реализация стратегического менеджмента.
3. Анализ внешней среды.
4. Анализ внутренней среды.

5. Разработка стратегии.
6. Сущность стратегии.
7. Виды стратегий.
8. Выработка стратегии компании.
9. Реализация стратегии компании.

Тема итоговой работы: «Расчет фонда оплаты труда персонала и предприятия и баланса времени работы оборудования».



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОК-7</b> <b>способностью проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, брать на себя всю полноту ответственности, учитывая цену ошибки, вести обучение и оказывать помощь сотрудникам</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия, определения в области организации и планирования производства;</li> <li>– методы экономических исследований и алгоритмы экономических расчетов;</li> <li>– применять методы экономических исследований в различных сферах жизнедеятельности;</li> <li>– основные принципы организации производственных процессов;</li> <li>– определения процессов единичного, серийного и массового производства.</li> </ul>	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие жизненного цикла продукта.</li> <li>2. Фазы жизненного цикла продукта.</li> <li>3. Схемы перехода.</li> <li>4. Концепция организации инновационной деятельности.</li> <li>5. Сущность инновационной деятельности.</li> <li>6. Понятие инновационного проекта, основные элементы и задачи инновационного проекта.</li> <li>7. Виды и содержание инновационных проектов.</li> <li>8. Участники и классификация инновационных проектов.</li> <li>9. Организация научно-исследовательской работы.</li> <li>10. Конструкторская и технологическая подготовка производства.</li> <li>11. Изобретательство: формирование идеи (замысла), разработка, реализация, завершение проекта.</li> <li>12. Планирование инноваций: содержание и этапы разработки концепции инноваций.</li> <li>13. Основы проектирования производственных систем.</li> <li>14. Подготовка и освоение производства: техническая, научно-исследовательская, проектно-конструкторская, технологическая, материальная, организационно-плановая подготовка.</li> <li>15. Совершенствование организации производства.</li> <li>16. Цель и задачи организации основного производства.</li> <li>17. Типы производства.</li> <li>18. Производственная структура.</li> <li>19. Производственный цикл.</li> <li>20. Формы организации производственного процесса.</li> <li>21. Классификация производственных процессов.</li> <li>22. Формирование производственного процесса.</li> <li>23. Виды производственного процесса.</li> </ol>

- |  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <ol style="list-style-type: none"><li>24. Организация производственных потоков.</li><li>25. Состав производственного цикла.</li><li>26. Задачи организации вспомогательного производства.</li><li>27. Организация ремонтного хозяйства.</li><li>28. Формы организации ремонта оборудования.</li><li>29. Система планово-предупредительных ремонтов.</li><li>30. Виды межремонтного обслуживания оборудования.</li><li>31. Планирование ремонта оборудования.</li><li>32. Продолжительность межремонтного цикла, определение числа капитальных ремонтов, определение количества осмотров в одном ремонтном цикле.</li><li>33. Нормативы трудоемкости категории ремонтной сложности.</li><li>34. Организация и управление складским хозяйством: основные задачи складского хозяйства, классификация складов (в зависимости от объема выполняемых работ, по отношению к производственному процессу, по уровню специализации, по конструкции).</li><li>35. Расчет площади складов.</li><li>36. Системы автоматического складирования и выдачи.</li><li>37. Организация и управление транспортным хозяйством.</li><li>38. Классификация средств внутривозовского транспорта (по характеру действия, по границам назначения, по виду применяемой энергии).</li><li>39. Понятие грузооборота, понятие грузопотока.</li><li>40. Системы движения транспортных средств: кольцевая, маятниковая, двухсторонняя.</li><li>41. Понятие качества продукции.</li><li>42. Уровень качества продукции.</li><li>43. Организация технического контроля на предприятии.</li><li>44. Виды контроля. Объекты контроля.</li><li>45. Службы предприятия, участвующие в организации и осуществлении контроля качества.</li><li>46. Функции управления качеством продукции.</li><li>47. Оценка систем качества.</li><li>48. Процедура сертификации систем качества.</li><li>49. Основные задачи сертификации систем качества.</li><li>50. Принципы организации рабочих мест в зависимости от специфики производства.</li><li>51. Нормирование труда.</li><li>52. Основные цели производственно-хозяйственной деятельности на предприятии.</li></ol> |
|--|--|---|

		<p>53. Виды и формы менеджмента.</p> <p>54. Управление поведением человека в организации. Методы управления поведением человека в организации.</p> <p>55. Мотивация. Определение, теории мотивации.</p> <p>56. Стимулирование: определение, методы стимулирования.</p> <p>57. Социальная и профессиональная адаптация.</p> <p>58. Понятие власти.</p> <p>59. Виды властного влияния.</p> <p>60. Стили руководства.</p> <p>61. Управленческие роли руководителей.</p> <p>62. Определение организационной структуры.</p> <p>63. Принципы создания организационной структуры.</p> <p>64. Содержание, структура и реализация стратегического менеджмента.</p> <p>65. Сущность стратегии.</p> <p>66. Виды стратегий.</p> <p>67. Выработка стратегии компании.</p> <p>68. Реализация стратегии компании.</p> <p>69. Содержание маркетинговой деятельности.</p> <p>70. Методы исследования потребительского спроса.</p> <p>71. Сегментация потребительского рынка.</p> <p>72. Планирование маркетинга.</p> <p>73. Товарная политика предприятия.</p> <p>74. Качество товара. Конкурентоспособность.</p> <p>75. Сбытовая политика в системе маркетинга.</p> <p>76. Товародвижение. Каналы товародвижения.</p> <p>77. Посредники. Пропаганда.</p> <p>78. Определение рекламы. Виды рекламы.</p> <p>79. Объекты рекламы. Эффективность рекламы.</p> <p>80. Балльная и купонная система оценок.</p>
<p>Уметь</p>	<p>– выделять основные проблемы производства;</p> <p>– обсуждать способы эффективного решения при</p>	<p style="text-align: center;"><b>Примерные практические задания для зачета:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Расчет производственной программы</b></p>

наличии узких мест в производстве;  
 – выделять важные направления развития производства;  
 – распознавать эффективное решение от неэффективного;  
 – объяснять (выявлять и строить) типичные модели решения производственных задач;  
 – применять экономические знания в профессиональной деятельности; использовать их на междисциплинарном уровне;  
 – приобретать знания в области организации и планирования производства; корректно выражать и аргументированно обосновывать производственные и управленческие решения.

Производственная программа предприятия рассчитывается на основании имеющихся мощностей предприятия в разрезе выпускаемой продукции, объём производства определяется производительностью агрегата в единицу рабочего времени и зависит от степени использования оборудования.

Составление производственной программы начинается с расчета баланса времени работы оборудования в планируемом периоде. Для составления баланса используются данные предприятия о длительности капитальных, планово-предупредительных ремонтов и текущих простоев.

Номинальное время работы оборудования рассчитывается по формуле (1):

$$T_{ном} = T_{кал} - T_в - T_{кр} - T_{нпр}, \quad (1)$$

где  $T_{кал}$  – календарный фонд времени работы оборудования (продолжительность календарного года), рассчитывается по формуле (2):

$$T_в = T_{вых} + T_{нпр}, \quad (2)$$

где  $T_в$  – общее количество выходных и праздничных дней в году (сут),  $T_{кр}$  – количество часов нахождения оборудования на капитальном ремонте,  $T_{нпр}$  – количество часов нахождения оборудования на ППР.

Процент текущих простоев по отношению к номинальному времени рассчитывается по формуле (3):

$$T_{т.нр.} = \% \cdot T_{ном}, \quad (3)$$

Фактическое время работы оборудования рассчитывается по формуле (4):

$$T_ф = T_{ном} - T_{т.нр.}, \quad (4)$$

Годовой объем производства рассчитывается по формуле (5):

$$V_{нр} = P \cdot T_ф(t), \quad (5)$$

где  $P$  – часовая производительность оборудования.

Производственная программа оформляется в виде таблицы (табл. 1)

Таблица 1 – Баланс времени работы оборудования

Показатель	Единицы измерения	Значения
1.Календарное время	час.	
2.Планируемые простои: -капитальные ремонты; -ППР; - праздники и выходные	час. час. час.	
3. Номинальное время	час.	
4.Текущие простои	час.	
5.Фактическое время	час.	
6.Среднечасовая производительность	час.	
7. Годовой объем производства	час.	

**2. Организация труда и заработной платы**

Для расчета заработной платы необходимы данные о персонале цеха, занятого на участке: профессиональная принадлежность, категория служащих, списочная численность.

Величина фонда рабочего времени определяется по графику работы с использованием следующей формулы:

$$\tau_{мес} = \frac{365 \cdot C_{сут} \cdot \tau_{см}}{12 \cdot \delta}, (\text{чел} \cdot \text{час}); \quad (6)$$

где  $\tau_{мес}$  - месячный фонд рабочего времени в расчёте на одного работника, час/мес.;

365 – количество суток в году;

$C_{сут}$  - количество смен в сутках согласно графику работы;

$\tau_{см}$  - продолжительность одной смены, час;

12 – количество месяцев в году;

$\delta$  - количество бригад, обслуживающих данный участок, согласно графику работы;

Продолжительность работы в праздничные дни определяется по формуле (10):

$$\tau_{пр} = \frac{n_{пр} \cdot C_{сут} \cdot \tau_{см}}{12 \cdot \delta}, (\text{чел} \cdot \text{час}); \quad (7)$$

где:  $n_{пр}$  - количество праздничных дней в году;

Общая переработка в среднем за месяц рассчитывается по формуле (11):

$$\Delta \tau_{мес} = \tau_{мес} - \frac{\tau_{норм}^{год}}{12}, (\text{чел} \cdot \text{час}); \quad (8)$$

Переработка по графику в среднем за месяц рассчитывается по формуле (12):

$$\tau_{зр} = \Delta \tau_{мес} - \tau_{пр}, (\text{чел} \cdot \text{час}); \quad (9)$$

Продолжительность работы в вечернее время определяется по формуле (13):

$$\tau_{веч} = \frac{1}{6} \cdot \tau_{мес}, (\text{чел} \cdot \text{час}); \quad (10)$$

Продолжительность работы в вечернее время определяется по формуле (14):

$$\tau_{ноч} = \frac{1}{3} \cdot \tau_{мес}, (\text{чел} \cdot \text{час}); \quad (11)$$

Зарботок по тарифу рассчитывается по формуле (12):

$$ЗП_{тар} = t_{час} \cdot \tau_{мес}, (\text{руб} / \text{мес}); \quad (12)$$

где  $t_{час}$  - часовая тарифная ставка, руб./час.

Сумма сдельного приработка рассчитывается по формуле (13):

$$\Delta ЗП_{сд} = ЗП_{тар} \cdot \frac{N_{вр}^{nl} - 100}{100}, (\text{руб} / \text{мес}); \quad (13)$$

где  $N_{вр}^{nl}$  - планируемое выполнение норм выработки, %;

Производственная премия рассчитывается по формуле (14):

$$ЗП_{прем} = (ЗП_{тар} + \Delta ЗП_{сд}) \cdot \frac{\Delta p_{общ}}{100}, (\text{руб} / \text{мес}); \quad (14)$$

где  $\Delta p_{общ}$  - общий размер премии за выполнение условий премирования и перевыполнение установленных показателей.

Сумма доплат за работу в праздничные дни рассчитывается по формуле (15):

$$\Delta ЗП_{пр} = t_{час} \cdot \frac{N_{вр}^{nl}}{100} \cdot \tau_{пр}, (\text{руб} / \text{мес}); \quad (15)$$

Сумма доплат за переработку по графику рассчитывается по формуле (19):

$$\Delta ЗП_{зр} = \left( \frac{k_{зр}}{100} \right) \cdot t_{час} \cdot \tau_{зр}, \text{ (руб/мес);} \quad (16)$$

где  $k_{зр}$  - коэффициент, учитывающий размер доплат за переработку по графику;

Сумма доплат за работу в ночное время рассчитывается по формуле(17):

$$\Delta ЗП_{ночн} = \left( \frac{k_{ночн}}{100} \right) \cdot t_{час} \cdot \tau_{ночн}, \text{ (руб/мес);} \quad (17)$$

где  $k_{ноч}$  - коэффициент, учитывающий размер доплат за работу в ночное время;

Сумма доплат за сверхурочные часы составляет: за первые два часа – 50%, за последующие – 100%.

Доплата по районному коэффициенту и основная зарплата рассчитываются по формуле (18):

$$\Delta ЗП_p = 1,15 \cdot \left( \begin{array}{l} ЗП_{тар} + \Delta ЗП_{сд} + ЗП_{прем} + \Delta ЗП_{пр} + \\ + \Delta ЗП_{зр} + \Delta ЗП_{ночн} + \Delta ЗП_{веч} \end{array} \right); \quad (18)$$

где 1,15 – районный коэффициент для Уральского региона.

Дополнительная заработная плата определяется по формуле (20):

$$ЗП_{дон} = \left( \frac{k_{дон}}{100} \right) \cdot ЗП_{осн}, \text{ (руб/мес);} \quad (19)$$

Среднемесячная заработная плата определяется по формуле (21):

$$ЗП_{ср,i} = ЗП_{осн} + ЗП_{дон}, \text{ (руб/мес);} \quad (20)$$

Всего заработная плата всех работников, занятых на участке рассчитывается по формуле (21):



$$ЗП_{\Sigma} = ЗП_{ср,i} \cdot n_{раб}, (\text{руб} / \text{мес}); \quad (22)$$

Годовой фонд оплаты труда на участке рассчитывается по формуле (23):

$$\Phi OT = ЗП_{\Sigma} \cdot 12, (\text{руб}). \quad (23)$$

где 12 – количество месяцев в году.

Суммы страховых взносов должны быть представлены в табл.2.

Таблица 2 – Суммы страховых взносов

Вид начислений	Процент	Сумма, руб.
В пенсионный фонд	22%	
В фонд социального страхования	2,9%	
В Федеральный фонд обязательного социального страхования	5,1%	
Всего:		

Владеть

– навыками, методиками оценки и основами анализа эффективности результатов деятельности;  
– практическими навыками использования элементов анализа эффективности управленческих решений;

***Примерный перечень тем контрольных работ:***

1. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ЛПЦ №5 ПАО «ММК».
2. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ЛПЦ №4 ПАО «ММК».
3. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ПАО

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способами демонстрации умения анализировать проблемные производственные ситуации;</li> <li>– методами расчетов в области организации и планирования производства;</li> <li>– навыками и методиками обобщения результатов решения, экспериментальной деятельности;</li> <li>– способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов;</li> <li>– профессиональным языком в области организации и планировании производства;</li> <li>– способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды.</li> </ul>	<p>«Магнитогорский крановый завод»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ЛПЦ №9 ПАО «ММК».</li> <li>5. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ЭСПЦ ПАО «ММК».</li> <li>6. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ККЦ ПАО «ММК».</li> <li>7. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ПАО «МРК».</li> <li>8. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях ГОК ПАО «ММК».</li> <li>9. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях трест «Водоканал».</li> <li>10. Расчет фонда оплаты труда и баланса времени работы оборудования в условиях «Лифтмонтаж».</li> </ol>
<p><b>ОПК-4 способностью оценивать технико-экономическую эффективность проектирования, исследования, изготовления машин, приводов, оборудования, систем, технологических процессов, принимать участие в создании системы менеджмента качества на предприятии</b></p>		
<p>Знать</p>	<p>- экономическое содержание, этапы, алгоритмы расчетов обоснования проектных решений в области узлов и</p>	<p><b>Определение капитальных вложений, необходимых для проведения мероприятий и смета капитальных затрат</b></p>

агрегатов наземных  
транспортно-технологических  
средств и комплексов

Денежное выражение совокупности материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для создания, реконструкции, технического перевооружения основных фондов предприятия называется капитальными вложениями.

Затраты на реконструкцию или техническое перевооружение рассчитываются по формуле :

$$K_3 = C_{об} + M + D \pm O - L;$$

где  $C_{об}$  – стоимость приобретенного оборудования,

$M + D = 10\%$  от оптовой стоимости оборудования

$L = m \cdot C_l$  – ликвидационная стоимость (по цене металлолома),

$m$  – масса демонтируемого оборудования,

$C_l$  – цена оборудования за одну тонну,

$O$  – остаточная стоимость выводимого оборудования;

Стоимость приобретенного оборудования рассчитывается по формуле:

$$C_{об} = C_{онт} + C_{зч} + C_{пр} + C_{скл} + C_{к} + C_{д} + C_{н} + C_{тр},$$

где  $C_{онт}$  – оптовая цена приобретаемого оборудования,

$C_{зч} = 2-3\% C_{онт}$  – стоимость запчастей,

$C_{пр} = до 18\% C_{онт}$  – затраты на проектирование,

$C_{тр} = 3-10\% (C_{онт})$  – транспортные расходы,

$C_{скл} = 1-2\% (C_{онт} + C_{зч})$  – заготовительно – складские расходы,

$C_{к} = 0,5\% (C_{онт} + C_{зч})$  – затраты на комплектацию оборудования,

$C_d = 5\% (C_{онт} + C_{пр} + C_{зч})$  – затраты на испытание и доводку сложного оборудования,

$C_n = 5-10\% (C_{онт} + C_{зч} + C_{пр} + C_{тр} + C_{скл})$  – затраты на неучтенное оборудование.

Все расчеты должны быть представлены в таблице .

**Табл. - Смета капитальных затрат**

Наименование затрат	Цена, руб.
1. Приобретаемое оборудование	
2. Стоимость запасных частей	
3. Затраты на проектирование	
4. Транспортные расходы	
5. Заготовительно-складские расходы	
6. Затраты на комплектацию	
7. Затраты на доводку и испытание	
8. Затраты на неучтенное оборудование	
9. Затраты на монтаж и демонтаж оборудования	

10.Остаточная стоимость демонтируемого оборудования	
11.Стоимость демонтируемого оборудования по цене возможного использования	
Всего затрат:	

Уметь применять экономические знания при подготовке технико-экономического обоснования проектов в области узлов и агрегатов наземных транспортно-технологических средств и комплексов

### Определение себестоимости продукции

*Себестоимость продукции* – это выраженная в денежной форме часть общественных издержек производства, т.е. часть стоимости, которая отражает затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

Расчёт проектной себестоимости по статьям калькуляции производится по формуле :

$$Z^{np} = \frac{Z^{баз} \cdot \alpha}{K_p} + Z^{\delta}(1 - \alpha),$$

где  $Z$  - затраты базовые и проектные;

$\alpha$  -доля условных и постоянных расходов;

$K_p$  - коэффициент роста рассчитывается по формуле:

$$K_p = \frac{V^{np}}{V^{\delta}};$$

где  $V$  - объем производства проектный и базовый.

Расчет амортизации производится по формуле:

$$A^{np} = \frac{A^{\delta} \cdot \alpha}{K_p} + C_{\text{вв}} \cdot \frac{H_a}{V^{np}},$$

где  $H_a$  - норма амортизации;

$A^{\delta}$  - амортизация базовая;

$C_{\text{вв}}$  - стоимость введенного оборудования;

$K_p$  - коэффициент роста объема производства в

результате разработанных в дипломном проекте

мероприятий.

Табл. - Калькуляция себестоимости продукции

Наименование статей	База	Проект
---------------------	------	--------

		затрат	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма
		I. Задано:				
		1. Полуфабрикаты				
		2. Отходы				
		3. Брак				
		Итого задано за вычетом отходов и брака				
		II. Расходы по переделу				
		1. Электроэнергия				
		2. Топливо технологическое				
		3. Транспортные расходы				
		4. Основная зарплата				
		5. Дополнительная зарплата				
		6. Отчисления на социальные нужды				
		7. Амортизация				
		8. Текущий ремонт и содержание основ-ных средств				
		9. Прочие цеховые расходы.				
		Итого цеховая себестоимость				
		10. Общезаводские расходы				
		Итого производственная себестоимость				
Владеть	-навыками комплексного подхода при подготовке	<b>Расчет чистой прибыли</b>				

технико-экономического обоснования проектных решений, учитывающего технические, -экономические и социальные последствия в области узлов и агрегатов наземных транспортно-технологических средств и комплексов

**Прибыль** – форма денежных накоплений, экономическая категория, характеризующая финансовый результат от производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Выручка от реализации продукции рассчитывается два раза – до предложенных в проекте мероприятий и после, по формуле:

$$B = V \cdot Ц, (\text{руб.});$$

где  $V$  - объем производства;

$Ц$  - цена одной тонны готовой продукции.

Выручка от реализации продукции рассчитывается проектная и базовая с использованием соответствующих переменных для расчета.

Выручка за вычетом НДС:

НДС-20%;

Затраты на производство продукции рассчитываются два раза – до предложенных в проекте мероприятий и после, по формуле :

$$З = C / C \cdot V_{np};$$

где  $C / C$  - себестоимость продукции проектная и базовая;

$V_{np}$  - объем производства до проводимых мероприятий и после.



Прибыль от реализации продукции (рассчитывается базовая и проектная) по формуле (31):

$$\Pi_p = (B - НДС) - З, (\text{руб.});$$

где  $(B - НДС)$  - выручка за вычетом НДС;  $З$  - затраты.

$$(B - НДС) = B / 1,18, (\text{руб.})$$

Налог на прибыль (20% от налогооблагаемой прибыли) рассчитывается по формуле:

$$H_{np} = \Pi_p \cdot 0,20, (\text{руб.})$$

Чистая прибыль рассчитывается по формуле:

$$ЧП = \Pi_p - H_{np}, (\text{руб.})$$

Расчеты должны быть представлены в табл.6.

Табл.6 - Расчет чистой прибыли

Наименование показателей	Значения, руб.	
	База	Проект
1. Выручка от реализации продукции		

2. Выручка за вычетом НДС		
3. Затраты на производство продукции		
4. Прибыль от реализации продукции		
5. Налог на прибыль		
6. Чистая прибыль.		

**Определение экономической эффективности проекта**

**Рентабельность** или норма прибыли – это финансовый показатель, характеризующий абсолютную величину прибыли, приходящуюся на единицу издержек производства. Выделяют два показателя рентабельности - рентабельность производства и рентабельность продукции.

Расчет рентабельности продукции производится по формуле :

$$P\Pi = \frac{\Pi_p}{З} \cdot 100\% ;$$

Рентабельность производства рассчитывается по формуле:

$$P_{np} = \frac{\Pi_p}{\Phi + K_3} ;$$

где  $\Phi$  - стоимость основных фондов.

Условно-годовая экономия от снижения с/с продукции рассчитывается по формуле :

$$\mathcal{E}_{yz} = (C/C^{\bar{b}} - C/C^{np}) \cdot V_{np} , (\text{руб.});$$

где  $C/C^{\bar{b}}, C/C^{np}$  - это себестоимость продукции до и после разработанных в дипломном проекте мероприятий;  $V_{np}$  - годовой объем производства продукции после мероприятий.

Производительность труда рассчитывается по формуле:

$$ПТ^{\bar{b}} = \frac{V_{np}}{r} , (\text{т/чел.});$$

где  $r$  - численность производственного персонала.

Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$T_{OK} = \frac{K_3}{\Delta ЧП}, (\text{лет});$$

где  $K_3$  - это капитальные затраты на модернизацию,  $\Delta ЧП$  - разница значений чистой прибыли после и до разработанных в дипломном проекте мероприятий.

**Сравнительный анализ основных технико-экономических показателей производства металлургической продукции до и после проведения мероприятий**

Сравнительный анализ основных технико-экономических показателей должен быть представлен в табл.

Табл. - Основные технико-экономические показатели

Наименование	База	Проект	Отклонение
1. Годовой выпуск продукции, т\год			
2. Средняя цена единицы продукции, руб.\т			
3. Средняя себестоимость единицы продукции, руб.\т			
4. Капитальные затраты, руб.			
5. Средняя зарплата п.р., руб.			
6. Годовой фонд оплаты труда п.р., руб.			

7. Отчисления из фонда оплаты труда, руб.			
8. Численность п.р., чел.			
9. Рентабельность продукции, %			
10. Рентабельность производс-тва, %			
11. Чистая прибыль, тыс.руб.			
12. Условно-годовая экономия, тыс.руб.			
13. Производительность труда, т/чел.			
14. Срок окупаемости, мес.			

**ОПК-7 способностью организовывать работу по повышению научно-технических знаний работников**

навык  
подхо  
техни  
обосн  
решен  
техни  
-экон  
после  
агрега

<p>Знать</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- научные основы управления промышленным персоналом;</li> <li>- теоретические и практические основы организации образовательной деятельности промышленного персонала;</li> <li>- практические основы организации образовательной деятельности промышленного персонала;</li> <li>- обладать знаниями в области современных образовательных технологий</li> </ul>	<p>Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.</p> <p><i>Ситуация «Да, но».</i></p> <p>На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают, Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.</p> <p><b>Ответ Ситуация Задание 1</b></p> <p>Б находится в роли преследователя. Нужно перейти в роль спасителя и понять, что А не готов принять советы, воспринимая их через призму собственных предрассудков и комплексов и отвергая без анализа, Б должен предложить решение в следующей форме: «Я вижу, вы столкнулись с трудностями и сомневаетесь в эффективности наших предложений. Я предлагаю составить список предложений без обсуждений. Вы потом сами их изучите и сможете воспользоваться».</p> <p><b><u>Задание 2</u></b></p> <p>Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь <u>в роли подчинённого</u>.</p> <p><i>Ситуация «Да, но».</i></p> <p>На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают, Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и</p>
--------------	--	--

общая неловкость.

### **Ответ Ситуация Задание 2**

А находится в нервно-подавленном состоянии, ощущает свою беспомощность и не видит выхода из положения («ученик Я»). С целью перехода в состояние «специалист Я» следует записать все предложения коллег без исключения и обдумать после совещания в спокойной обстановке. Кроме того, надо обязательно проанализировать свое состояние «ученик Я» на совещании, чтобы научиться сначала, контролировать его, а затем избегать.

### **Задание 3**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

*Ситуация «Позор»*

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

### **Ответ Ситуация Задание 3**

Если руководитель поймет, что обращает больше внимания на ошибки, чем на достижения подчиненных, то следует проанализировать достоинства и негативные качества как работы сотрудника, так и его самого как личности. Так активизируется состояние «специалист Я» вместо критического патерналистского «Я», и нормальные коммуникации будут восстановлены.

### **Задание 4**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

*Ситуация «Позор»*

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него

формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

#### **Ответ Ситуация Задание 4**

Сотруднику необходимо сознательно активизировать свое состояние «специалист Я» и стимулировать такое же состояние у руководителя четким разграничением достоинств и ошибок в работе и подчеркиванием достоинств, Сотрудник укрепитесь в состоянии «специалист Я», и конфликт будет улажен.

#### **Задание 5**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

*Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»*

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

#### **Ответ Ситуация Задание 5**

Если при разговоре с подчиненными вы слышите какие-либо аргументы против вашего решения, то постарайтесь конструктивно с ними разобраться. Помните о том, что многие сотрудники робеют перед начальством, а мнение специалистов должно быть решающим в вопросах, относящихся больше к их компетенции, нежели к компетенции руководителя. Особенно внимательно относитесь к контраргументам и радуйтесь тому, что сотрудник ответственно относится к делу и предупреждает о возможных трудностях. Он может подметить важные моменты и предложить нужные решения.



		<p><b><u>Задание 6</u></b>          Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь <u>в роли подчинённого</u>.  <i>Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»</i>          Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупредил вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.</p> <p><b>Ответ Ситуация Задание 6</b>          Если вам не удалось убедить шефа никаким способом, то не старайтесь отомстить ему за невнимание к вашему мнению, соглашаясь с видимой покорностью с неправильным решением. Скажите шефу, что вам надо обдумать это задание, и запишите все аргументы «за» и «против», а также возможные решения по преодолению недостатков принятого решения. Покажите ваши записи руководителю в удобное для вас обоим время. Он будет их читать из состояния «специалист Я», а не из бунтарского «ученик Я», как при первом разговоре. В результате дискуссии будет выработано оптимальное решение и сохранятся хорошие отношения руководителя и сотрудника.</p>
Уметь	-организовать работу в области образовательной деятельности научно-технических работников;	<p><b><u>Задание 7</u></b>          Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.  <i>Ситуация «Я глуп»</i>          Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может</p>

- проводить образовательную деятельность научно-технических работников, тестирование

ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

### **Ответ Ситуация Задание 7**

Сотрудница находится в состоянии приспособливания («ученик Я»), Чтобы перевести ее в состояние «специалист Я», следует постоянно спрашивать ее, как она делала свою работу раньше, и ждать конкретного ответа. Для поддержания состояния «специалист Я» применяются следующие вопросы: какие у вас представления об этом? как это можно сделать, по вашему мнению? какой информации вам недостает, чтобы принять самостоятельное решение? какой опыт решения подобных вопросов у вас есть? и др.

### **Задание 8**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

*Ситуация «Я глуп»*

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

### **Ответ Ситуация Задание 8**

Если вы видите неадекватную реакцию коллег или начальства на ваши вопросы, то это означает, что вы могли бы решить их сами. Проблема заключается в том, что вы не можете классифицировать недостающую информацию на важную и второстепенную из-за недостаточности опыта- Вопросы о важной информации вам следует задавать, а касающиеся второстепенной — решать самостоятельно. С приобретением опыта к вам придет уверенность в действиях и вы будете решать все вопросы сами, не нуждаясь в постоянном подтверждении правильности решений со стороны коллег и руководителя- Записывайте все вопросы и варианты их решения, и вы увидите, какие из них являются простыми, а какие требуют коллективного решения.

### **Задание 9**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

*Ситуация «Пни меня»*

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

**Ответ Ситуация Задание 9**

Проанализируйте свое отношение к работнику А; выказываете ли вы ему признательность за хорошую работу или принимаете это как должное. Во втором случае начните поощрять его хорошую работу одновременно с тщательным контролем. Обязательно соизмеряйте интенсивность контроля с частотой допущенных ошибок. Чем меньше ошибок, тем меньше контроля. Скажите А о своем двойственном отношении к его работе; с одной стороны, вам нравится качество его работы, а с другой — очень раздражают нелепые погрешности. Спросите, что он собирается предпринять, чтобы избегать подобных ситуаций. Если эта тактика после многократного применения не дает никакого результата, то в спокойном и деловом тоне укажите сотруднику на возможные последствия его поведения в форме: «Как вы считаете, что может предпринять администрация, если вы и впредь будете допускать такие ошибки?» Если этот последний стимул состояния «специалист Я» не действует на работника, то стоит подумать о его должностных или иных перемещениях.

**Задание 10**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

*Ситуация «Пни меня»*

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

**Ответ Ситуация Задание 10**

При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если вы все делаете правильно, но тем не менее совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния «специалист Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки.

Разработайте систему самоконтроля для избегания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка вашего труда важна не только для руководителя, но и для вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.

### **Задание 11**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

*Ситуация* «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

### **Ответ Ситуация Задание 11**

Проясните для себя, какие мотивы есть у вас для того, чтобы играть в эту игру, оцените для себя распекаемого сотрудника. Если ваша оценка положительна, то, выражая свое недовольство его поведением, вы прежде всего должны подчеркнуть его значимость, а затем критиковать: «Господин А, я ценю вас как ответственного и надежного работника, но вынужден констатировать, что на этой неделе вы трижды опоздали на работу. Мне хотелось бы, чтобы в будущем наша совместная работа была более приятной. Что вы собираетесь в дальнейшем предпринять, чтобы исключить опоздания?» Таким образом стимулируется состояние «специалист Я» у вас на вашего подчиненного.

### **Задание 12**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчиненного.

*Ситуация* «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

**Ответ Ситуация Задание 12**

Ваш начальник формально прав, только он слишком импульсивно реагирует, задевая ваше достоинство. Разрешение ситуации зависит только от вас. Ваш ответ должен быть из состояния «специалист Я», а не «ученик Я», спокойным и конструктивным: «Вы правы, я действительно трижды опаздывал на этой неделе, но уже предпринял определенные меры, чтобы в будущем быть пунктуальным».

**Задание 13**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

*Ситуация «Зал суда»*

Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

**Ответ Ситуация Задание 13**

Ваш опыт подсказывает вам правильное решение, но не позволяйте себе высказываться по этому поводу. Переведите дискуссию в деловое русло, и велика вероятность того, что противники придут к согласию и без вас. Если же вы займете одну из позиций, то получите победителя, который будет постоянно апеллировать к вам, и проигравшего, который будет мстить и провоцировать новые игры. Предложите спорящим взвесить все «за» и «против» в прямом диалоге в вашем присутствии как нейтрального советчика. В конце беседы оба участника сформулируют приемлемое для обоих решение.

<p>Владеть</p>	<p>- навыками организации образовательной деятельности;</p> <p>- навыками проведения образовательную деятельность научно-технических работников, тестирования,</p> <p>- навыками использования современных средств информационных технологий и машинной графики</p>	<p><b><u>Задание 14</u></b></p> <p>Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь <u>в роли подчинённого</u>.</p> <p><i>Ситуация «Зал суда»</i></p> <p>Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.</p> <p><b><i>Ответ Ситуация Задание 14</i></b></p> <p>Если вы твердо уверены, что ваши аргументы убедительнее, но ваш коллега не замечает этого, избегайте призывать руководителя в союзники. Это подорвет ваш авторитет как специалиста в своей области. Следует активизировать состояние «специалист Я»: позитивно взглянуть на аргументы коллеги и конструктивно воспринять его предубеждение. Не цепляйтесь за свою позицию из соображений престижа, и напряженность атмосферы спадет сама.</p> <p><b><u>Задание 15</u></b></p> <p><b><i>Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы:</i></b></p> <p style="text-align: right;">Бригада слесарей-литейщиков (6 человек)</p> <p>всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады, ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.</p>
----------------	---	--

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала.

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

***Вопросы к ситуации:***

**О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?**

**Был ли разрешен данный конфликт?**

**Предложите разрешение конфликта.**

**Ответ.**

1. Конфликт относится к деструктивным, т.к. не нашел способа разрешения.

Конфликт между личностью и группой.

2. Конфликт не был разрешен, т.к. ситуация была доведена до увольнения работника.

3. Т.к. Акимов пришел в уже устоявшийся по всем критериям и показателям коллектив, нужно было найти общий язык со всеми, что он и сделал вначале. Но после своей рационализаторской работы он начал выбиваться из общих рамок коллектива: и в самой работе стал использовать новый метод, и в заработной плате стал, соответственно, отличаться от других.

Возможно, Акимову стоило поделиться своей идеей с другими работниками бригады, что его еще больше бы сблизило с ними, те смогли бы повысить свою производительность труда, тогда в накладе не остался бы никто: все работники получали бы заработную плату больше чем раньше, нормы выработки по общему объему показателей бригады возросли бы во много раз.

Другой вариант, когда руководство поощрило бы Акимова за его рационализаторскую идею и

предложило бы использовать его метод членам бригады.

В данной ситуации для устранения конфликта можно использовать структурный метод - направление усилий всех участников на достижение общих целей, т.е. повышение производительности труда и повышение объемов работ.

### **Задание 16**

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

**Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.**

### ***Ответ***

Основу данного конфликта образовала ситуация, включающая противоположные позиции сторон. Произошел инцидент, при котором одна из сторон совершает действия, ущемляющая интересы другой стороны. В этом случае коммерческий директор Петров пытался переложить ответственность на начальника отдела маркетинга Сидорова, который отказался от выдвинутых в его адрес претензий о несделанной работе. Конфликт из потенциального перерос в реальный, независимо от воли и желаний обеих сторон, вследствие объективных обстоятельств.

Причина - взаимозависимость заданий, где один человек зависит от выполнения задачи другого человека.

В конфликтной ситуации ее участники оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в данной ситуации:

путь «борьбы», направленной на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;



уход от конфликта;  
ведение переговоров с целью найти приемлемое для обеих сторон решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Нужно взять за основу степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и на сохранение взаимоотношений, и на основании этих двух переменных выделить пять видов стратегий:

Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями.

В сущности, только переговорный процесс, направленный на выработку компромиссных или интегративных решений, рассматривается как действенный процесс разрешения конфликтной ситуации. Интегративно-компромиссный подход при его эффективной реализации дает возможность одновременно решить проблему и сохранить отношения, что и считается подлинным успешным решением конфликта.

Задача интегративного разрешения конфликтов состоит в том, чтобы переформулировать предмет конфликта, перейдя от предъявляемых участниками ситуации позиций к стоящим за ними их интересам, и сведется к последующему поиску возможных вариантов.

**Успешное проведение переговорного процесса** по разрешению возникшей конфликтной ситуации оказывается возможным только при соблюдении следующих условий. Прежде всего, взаимодействие партнеров должно быть для них значимым либо вынужденно необходимым; так или иначе они заинтересованы в его сохранении. Если взаимодействие для его участников не является ни необходимым, ни значимым, то они не дорожат им и, оказавшись перед лицом разногласий, возможно, предпочтут деструкцию и разрыв отношений. Далее, участники конфликта должны осознать необходимость решения возникшей проблемы. Если кто-то из них вообще не признает, что в их взаимодействии существуют какие-то проблемы, это затрудняет переговоры или может сделать их проведение невозможным. Однако одного признания проблемы и необходимости ее решения недостаточно. Участники конфликта должны также осознавать общность своих интересов в решении возникшей проблемы, осознавать, что только совместными усилиями они могут решить эту проблему.

		<p>Следующим важным фактором является <i>готовность участников конфликта к признанию позиции другого и его интересов</i>. Партнеры должны прийти к пониманию необходимости принятия во внимание интересов друг друга, в противном случае их усилия будут направлены исключительно на отстаивание своей собственной позиции.</p>
--	--	---

## **б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Подготовка к зачету по дисциплине «Менеджмент и маркетинг» заключается в изучении теоретического материала по конспектам лекций, источникам основной и дополнительной литературы, включая темы самостоятельного изучения.

При самостоятельном изучении материала рекомендуется заносить в тетрадь основные понятия, термины, формулировки законов, формулы, выводы по изучаемой теме. Изучение любого вопроса необходимо проводить на уровне сущности, а не на уровне отдельных явлений. Это способствует более глубокому и прочному усвоению материала.

Если зачет проходит в форме *теста* (выбор из нескольких вариантов ответа), обратите внимание на следующие рекомендации:

- Внимательно прочитайте указания к тесту.
  - Выясните: надо выбрать один, наилучший, ответ или все правильные ответы.
  - Прочитайте основной вопрос от начала до конца, затем каждый возможный ответ от начала до конца.
  - Постарайтесь извлечь и понять всю информацию, заложенную в предполагаемых ответах.
  - Если вы затрудняетесь в выборе правильного ответа, вычеркните те из предполагаемых ответов, которые считаете заведомо неправильными.
  - Обратите внимание на все отрицательные слова.
  - Ответы на вопросы со словами «все вышеуказанное» часто бывают правильными.
- Если вы знаете, что два из трех условий выполнены, то «все вышеуказанное» весьма вероятно.
- Если вы сомневаетесь в числовом ответе, отбросьте максимум и минимум и рассматривайте средние значения.
  - Если у вас нет идей насчет ответа, проверьте сходные предполагаемые ответы; наиболее содержательный из предполагаемых ответов - тот, который содержит больше всего информации.
  - В случае затруднения при изучении дисциплины следует обращаться за консультацией к преподавателю.

Показатели и критерии оценивания:

- «зачтено» - *выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания учебного материала по теме, знает сущность дисциплины, свободно выполняет практические задания.*

*При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы. Дополнительным условием получения оценки могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.*

- «не зачтено» - *выставляется при условии, если студент владеет отрывочными знаниями о сущности дисциплины, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.*