

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
 «Московский финансово-юридический университет МФЮА»
 Информация о владельце:
 ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
 Должность: Ректор
 Дата подписания: 25.12.2023 23:00:54
 Уникальный программный ключ:
 Рассмотрено и одобрено на заседании
 учебно-методического совета

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 **В.В. Шутенко**
 личная подпись инициалы, фамилия

« 21 » июня 2021 г.

Протокол № 10 от 21.06.2021

Председатель совета

 **В.В. Шутенко**
 личная подпись инициалы, фамилия

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Менеджмент

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.01 Экономика
 (код, наименование без кавычек)

ОПОП: Финансы и кредит
 (наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная
 (очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 3 (з.е.)

Всего учебных часов: 108 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	4	5	5

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2021

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	Сформировать у обучающихся теоретические знания, умения и навыки для принятия рациональных управленческих решений в различных сферах экономики.
Задачи дисциплины	<p>Освоение обучающимися сущности и содержания основных понятий и категорий менеджмента.</p> <p>Формирование умения находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.</p> <p>Формирование навыков анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.</p> <p>Формирование умения использовать отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.</p> <p>Освоение знаний по организации деятельности малых групп, созданных для реализации конкретного экономического проекта.</p> <p>Формирование навыков составлять финансовые планы организации, обеспечивать осуществление финансовых взаимоотношений с организациями, органами государственной власти и местного самоуправления.</p>

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Микроэкономика Основы предпринимательской деятельности Экономика предприятий и организаций
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Методы принятия управленческих решений Финансовый менеджмент

3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
УК1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач			
УК-1.1	Знать: методики сбора и обработки информации; актуальные российские и зарубежные источники информации в сфере профессиональной деятельности; метод системного анализа	обладает знаниями методик сбора и обработки информации; актуальных российских и зарубежных источников информации в сфере профессиональной деятельности; методов системного анализа	Тест
УК-1.2	Уметь: применять методики поиска, сбора и обработки информации; осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников	обладает умением применять методики поиска, сбора и обработки информации; осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников	Выполнение реферата

УК-1.3	Владеть: методами поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации; методикой системного подхода для решения поставленных задач	владеет навыками применения методов поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации; навыками применения методик системного подхода для решения поставленных задач	Кейс
УК3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде			
УК-3.1	Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	обладает знаниями основных приемов и норм социального взаимодействия; основных понятий и методов конфликтологии, технологий межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	Тест
УК-3.2	Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды	обладает умением устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды	Выполнение реферата
УК-3.3	Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде	владеет навыками применения простейших методов и приемов социального взаимодействия и работы в команде	Кейс

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Основные понятия менеджмента и особенности управленческой деятельности	Взаимосвязь понятий "менеджмент" и "управление". Функции, принципы и виды менеджмента. Природа менеджмента. Особенности современного менеджмента. Элементы и методы управленческой деятельности. Управленческий процесс и его элементы. Эффективность управления.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
2.	История развития управленческой мысли	Классическое направление в менеджменте. Административная школа управления. Школа человеческих отношений. Теория организационного потенциала. Ситуационная школа. Системный подход в управлении. Процессный подход в управлении. Развитие управленческой мысли в России.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3

3.	Понятие и классификация организаций	<p>Понятие организации и ее характеристики.</p> <p>Классификация организаций. Основные модели организаций. Организационно-правовые формы предприятий.</p> <p>Внешняя среда организации. Внутренняя среда организации. Анализ внешней и внутренней среды организации.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
4.	Миссия и цели организации	<p>Миссия организации. Понятие цели. Система целей в организации. Классификация целей организации. Управление по целям. Требования, предъявляемые к целям. организации.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
5.	Планирование в управлении организацией	<p>Понятие и типы планов.</p> <p>Особенности текущих, стратегических и перспективных планов.</p> <p>Сущность планирования.</p> <p>Методы планирования.</p> <p>Система планов организации.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
6.	Власть и лидерство	<p>Понятие и виды власти. Источники власти.</p> <p>Основы лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Традиционные концепции лидерства. Ситуационные концепции лидерства.</p> <p>Современные концепции лидерства.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
7.	Организация и контроль в управленческой деятельности	<p>Понятие и принципы функции контроля. Виды контроля. Этапы процесса контроля. Методы контроля. Понятие и принципы функции организация.</p> <p>Понятие и элементы организационные структур управления. Виды организационных структур управления. Делегирование полномочий.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3

8.	Управление изменениями	Особенности и причины изменений. Модели организационных изменений. Методы реализации изменений. Сопротивление изменениям в организации.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
9.	Мотивационный механизм в управленческой деятельности	Понятие мотивации и стимулирования. Принципы мотивации. Характеристика и элементы мотивационного механизма. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
10.	Групповое взаимодействие	Понятие группы и ее виды. Особенности формальных групп. Особенности неформальных групп. Трудовой коллектив. Команда как разновидность группы. Повышение эффективности деятельности группы.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
11.	Организационная культура	Сущность, функции и элементы организационной культуры. Модели организационных культур. Типы организационных культур. Управление организационной культурой. Эффективность организационной культуры.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
12.	Управление информацией	Понятие управленческой информации. Классификация информации. Этапы обмена информацией. Источники информации. Особенности управленческой информации. Требования, предъявляемые к управленческой информации. Помехи для обмена информацией.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3

13.	Управленческие решения	Понятие и виды управленческих решений. Этапы процесса принятия управленческих решений. Реализация управленческого решения. Методы принятия управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Качество и эффективность управленческих решений.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
14.	Управление персоналом	Понятие и структура персонала. Система управления персоналом. Цели и задачи системы управления персоналом. Подсистемы системы управления персоналом. Модели управления персоналом. Особенности деятельности кадровых служб.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
15.	Управление рисками	Понятие и виды рисков. Особенности рисков в управлении. Подходы к управлению риском. Финансовые риски. Страхование рисков. Методы управления рисками. Методы предотвращения рисков.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
16.	Управление финансами в организации	Финансовый менеджмент в организации. Финансовое планирование и финансовый контроль. Пути формирования финансовых ресурсов в организации. Управление финансовыми операциями.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	2
2.	2	1	0	1	2
3.	2	1	0	1	2
4.	2	1	0	1	2
5.	2	1	0	1	2
6.	2	1	0	1	2
7.	2	1	0	1	2
8.	2	1	0	1	2

9.	2	1	0	1	2
10.	2	1	0	1	2
11.	2	1	0	1	2
12.	2	1	0	1	3
13.	2	1	0	1	4
14.	2	1	0	1	4
15.	2	1	0	1	3
16.	2	1	0	1	4
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	36	16	0	16	72

Форма обучения: очно-заочная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	1	0	0	2
2.	1	1	0	0	2
3.	1	0	0	1	2
4.	1	0	0	1	2
5.	2	1	0	1	2
6.	1	0	0	1	2
7.	2	1	0	1	2
8.	2	1	0	1	2
9.	2	1	0	1	2
10.	1	0	0	1	4
11.	2	1	0	1	4
12.	2	1	0	1	4
13.	2	1	0	1	4
14.	2	1	0	1	4
15.	2	1	0	1	4
16.	2	1	0	1	4
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	30	12	0	14	78

Форма обучения: заочная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	

1.	1	1	0	0	2
2.	0	0	0	0	3
3.	0	0	0	0	3
4.	0	0	0	0	3
5.	1	1	0	0	3
6.	0	0	0	0	3
7.	0	0	0	0	3
8.	1	0	0	1	5
9.	0	0	0	0	5
10.	1	1	0	0	5
11.	0	0	0	0	5
12.	0	0	0	0	5
13.	2	1	0	1	5
14.	1	0	0	1	5
15.	0	0	0	0	5
16.	1	0	0	1	4
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	12	4	0	4	96

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «УК-1.1»

Вопрос №1 . По какому признаку классифицируют прогнозируемые риски?

Варианты ответов:

1. по сферам возникновения
2. по последствиям
3. по возможности избежать потерь
4. по способности субъекта предвидеть риск

Вопрос №2 .

Информация это

Варианты ответов:

1. сообщения, находящиеся в памяти компьютера
2. сообщения, находящиеся в хранилищах данных

3. предварительно обработанные данные, годные для принятия управленческих решений
4. сообщения, зафиксированные на машинных носителях

Вопрос №3 .

Схема мотивационного процесса включает ... стадий

Варианты ответов:

1. 5
2. 6
3. 7
4. 8

Вопрос №4 .

Коммуникации — это

Варианты ответов:

1. совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов
2. деятельность фирмы по информированию о себе и свои товары и убеждения купить эти товары
3. процесс определения потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработки ассортимента и средств поддержки на разных этапах жизненного цикла
4. обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации

Вопрос №5 .

Коммуникационный процесс состоит из элементов:

Варианты ответов:

1. отправитель, адресат, сообщение, канал связи, обратная реакция;
2. отправитель, адресат, сообщение, канал связи;
3. заказчик, потребитель, распространитель, исполнитель;
4. отправитель, исполнитель, сообщение, канал связи, потребитель.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «УК-1.2»

1. Источник власти в организации;
2. Развитие управленческой мысли в древности;
3. Сущность и особенность современного менеджмента;
4. Процесс формирования миссии и целей в организации;
5. Подходы к изучению лидерства;
6. Особенности формирования, поддержания и изменения организационной культуры;
7. Источники возникновения рисков;
8. Информационная база данных в современной организации;
9. Функционирование организации в современных условиях;
10. Функционирование организации в современных условиях;
11. Операционный и финансовый рычаг;
12. Типы поведения в группах и лидерство;
13. Стили руководства;

14. Ситуационные подходы к эффективному руководству;
15. Развитие неформальных организаций и их характеристики;
16. Эффективность работы формальных групп;
17. Смысл и эволюция понятия мотивация;
18. Современные теории мотивации;
19. Содержательные теории мотивации;
20. Процессуальные теории мотивации;
21. Мотивация и компенсация;
22. Власть, влияние, лидерство;
23. Формы власти и влияния;
24. Влияние на основе убеждения и участия;
25. Понятие и содержание конфликта;
26. Методы и способы разрешения конфликтов;
27. Управление конфликтами;
28. Управление стрессами.
29. Сферы и виды культуры предпринимательства;
30. Корпоративная культура и успех предпринимательства;
31. Деловой этикет менеджера и ответственность;
32. Сущность эффективности управления;
33. Экономические и социальные аспекты эффективности;
34. Оценка эффективности системы управления.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «УК-1.2»

1. Сущность и значение самоменеджмента
2. Зарубежный опыт управления организацией
3. Стратегическое планирование и его значение
4. Харизматичность менеджера: сущность, значение и способы развития харизмы
5. Основные методы определения эффективности управления

6. Основные модели принятия решений
7. Современная модель управления организацией
8. Реинжиниринг: характеристика и значение
9. Характеристика тайм-менеджмента
10. Виды рисков в менеджменте

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Кейс для формирования «УК-1.3»

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета,какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, из менившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю.

Так Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения. В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит.

Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы:

1 Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?

2 Почему Г. Форда называли великим менеджером?

1 В чём причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?

2 Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления?

3 Обоснуйте свои рекомендации. много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Кейс для формирования «УК-1.3»

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания «Стиль» и компания «Забава»). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно плану руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты.

На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме.

Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга).

Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А

Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организации.

Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая, в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры.

Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего.

В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации

Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По

мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б

Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д. Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации

Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией

«Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании «Забава». Два разных понимания организационной культуры – две разных операционализации – два разных результата – совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?
4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?
5. В какой компании, на ваш взгляд, организационная культура более развита?
6. Что является основанием организационной культуры для специалиста А, специалиста Б?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

Тест для формирования «УК-3.1»

Вопрос №1 .

К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся

Варианты ответов:

1. психологические тесты;
2. проверка знаний;
3. проверка профессиональных навыков;
4. графические тесты.

Вопрос №2 .

Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию

Варианты ответов:

1. достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
2. использование испытательного срока для новичка;
3. регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
4. введение в должность;
5. верно все вышеперечисленное.

Вопрос №3 .

Лидерство в теории менеджмента можно определить как

Варианты ответов:

1. победу в конфликте
2. условия функционирования организации
3. размер заработной платы руководителя
4. способность оказывать влияние на личность и группы людей

Вопрос №4 .

Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

Варианты ответов:

1. авторитарный
2. демократический
3. силовой
4. прагматический

Вопрос №5 .

На чем основываются административные методы управления?

Варианты ответов:

1. на штрафных санкциях

2. на законодательных и нормативных актах
3. на экономических интересах объектов управления
4. на воздействии на социально-бытовые условия работающих

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «УК-3.2»

1. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
2. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале.
3. Совершенствование системы набора персонала на предприятии.
4. Совершенствование системы отбора и приема персонала на предприятии.
5. Организация процесса подбора и расстановки персонала.
6. Организация процесса деловой оценки персонала.
7. Организация управления ориентацией и адаптацией персонала.
8. Совершенствование организации и нормирования труда персонала.
9. Организация процессов высвобождения персонала.
10. Организация системы развития персонала.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «УК-3.2»

1. Личностный рост сотрудников: факторы и барьеры.
2. Взаимосвязь профессионального и личностного роста.
3. Влияние коллектива на личностный рост сотрудника.
4. Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее исследованию.

5. Психологическая специфика управленческой деятельности.
6. Психологические законы побуждения.
7. Психологические законы действия.
8. Психологические законы взаимодействия.
9. Психология иерархических структур организации.
10. Психология адхократических структур организации.
11. Планирование в системе управленческих действий.
12. Организация реализации принятых решений.
13. Основные подходы к реализации функций мотивирования (комплекснометодический; адаптационно-организационный).
14. Психология теории соучаствующего управления.
15. Психологическая характеристика вероятностной модели управления (Ф. Фидлер).
16. Общение как взаимодействие.
17. Коммуникативная компетентность менеджера.
18. Методы управленческого воздействия.
19. Психология принятия управленческого решения.
20. Проблемы межкультурной коммуникации.
21. Уровни и формы межкультурной коммуникации.
22. Этноцентризм, «отрицание» и «защита».
23. Понятие «культурного шока».
24. Понимание и принятие в межкультурной коммуникации.
25. Роль юмора в межкультурной коммуникации.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Кейс для формирования «УК-3.3»

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Вопросы:

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Кейс для формирования «УК-3.3»

Цель кейса-выработать умения и навыки определения поведения руководителя с

подчиненным, установления с ним коммуникаций, отдачи распоряжений и выбора способов воздействия руководителя на подчиненного.

Ситуация:

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Вопросы для решения и обсуждения в сложившейся ситуации:

1. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?
2. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
3. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
4. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
5. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

Кейс для формирования «УК-3.3»

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопросы:

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Кейс для формирования «УК-3.3»

Цель кейса -выработка умений и навыков установления взаимоотношений руководителей с подчиненными,обоснование методов управления и стилей руководства подчиненными.

Ситуация:

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Имеются четыре точки зрения на сложившуюся ситуацию:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в опенке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Вопросы для обсуждения и решения:

- 1.Обоснуйте понравившуюся Вам точку зрения.
- 2.Раскройте Ваш механизм взаимодействия с подчиненным по выбранной Вами точке зрения и выбранные вами методы управления и стили руководства подчиненными.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Основные понятия менеджмента и особенности управленческой деятельности

1. Взаимосвязь понятий "менеджмент" и "управление".
2. Функции, принципы и виды менеджмента.
3. Природа менеджмента.
4. Особенности современного менеджмента.
5. Элементы и методы управленческой деятельности.
6. Управленческий процесс и его элементы.
7. Эффективность управления.

Тема 2. История развития управленческой мысли

8. Классическое направление в менеджменте.
9. Административная школа управления.
10. Школа человеческих отношений.
11. Теория организационного потенциала.

12. Ситуационная школа.
13. Системный подход в управлении.
14. Процессный подход в управлении.
15. Развитие управленческой мысли в России.

Тема 3. Понятие и классификация организаций

16. Понятие организации и ее характеристики.
17. Классификация организаций.
18. Основные модели организаций.
19. Организационно-правовые формы предприятий.
20. Внешняя среда организации.
21. Внутренняя среда организации.
22. Анализ внешней и внутренней среды организации.

Тема 4. Миссия и цели организации

23. Миссия организации.
24. Понятие цели.
25. Система целей в организации.
26. Классификация целей организации.
27. Управление по целям.
28. Требования, предъявляемые к целям организации.

Тема 5. Планирование в управлении организацией

29. Понятие и типы планов.
30. Особенности текущих, стратегических и перспективных планов.
31. Сущность планирования.
32. Методы планирования.
33. Система планов организации.

Тема 6. Власть и лидерство

34. Понятие и виды власти.
35. Источники власти.
36. Основы лидерства.
37. Формальное и неформальное лидерство.
38. Традиционные концепции лидерства.
39. Ситуационные концепции лидерства.
40. Современные концепции лидерства.

Тема 7. Организация и контроль в управленческой деятельности

41. Понятие и принципы функции контроля.
42. Виды контроля.
43. Этапы процесса контроля.
44. Методы контроля.
45. Понятие и принципы функции организация.
46. Понятие и элементы организационные структур управления.
47. Виды организационных структур управления.
48. Делегирование полномочий.

Тема 8. Управление изменениями

49. Особенности и причины изменений.
50. Модели организационных изменений.
51. Методы реализации изменений.
52. Сопротивление изменениям в организации.

Тема 9. Мотивационный механизм в управленческой деятельности

53. Понятие мотивации и стимулирования.

54. Принципы мотивации.
55. Характеристика и элементы мотивационного механизма.
56. Содержательные теории мотивации.
57. Процессуальные теории мотивации.

Тема 10. Групповое взаимодействие

58. Понятие группы и ее виды.
59. Особенности формальных групп.
60. Особенности неформальных групп.
61. Трудовой коллектив.
62. Команда как разновидность группы.
63. Повышение эффективности деятельности группы.

Тема 11. Организационная культура

64. Сущность, функции и элементы организационной культуры.
65. Модели организационных культур.
66. Типы организационных культур.
67. Управление организационной культурой.

Тема 12. Управление информацией

68. Понятие управленческой информации.
69. Классификация информации.
70. Этапы обмена информацией.
71. Источники информации.
72. Особенности управленческой информации.
73. Требования, предъявляемые к управленческой информации.
74. Помехи для обмена информацией.

Тема 13. Управленческие решения

75. Понятие и виды управленческих решений.
76. Этапы процесса принятия управленческих решений.
77. Реализация управленческого решения.
78. Методы принятия управленческих решений.
79. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
80. Качество и эффективность управленческих решений.

Тема 14. Управление персоналом

81. Понятие и структура персонала.
82. Система управления персоналом.
83. Цели и задачи системы управления персоналом.
84. Подсистемы системы управления персоналом
85. Модели управления персоналом.
86. Особенности деятельности кадровых служб.

Тема 15. Управление рисками

87. Понятие и виды риска.
88. Особенности рисков в управлении.
89. Подходы к управлению риском.
90. Финансовые риски.
91. Страхование рисков.
92. Методы управления рисками.
93. Методы предотвращения рисков.

Тема 16. Управление финансами в организации

94. Финансовый менеджмент в организации.
95. Финансовое планирование и финансовый контроль.

96. Пути формирования финансовых ресурсов в организации.

97. Управление финансовыми операциями.

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение) 2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение) 3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение) 4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение) 5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства) 6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение) 7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение) 8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение) 9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение) 10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение) 11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение) 12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение) 13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение) 14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение) 15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение) 16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение) 17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение) 18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение) 19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение) 20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение) 21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение) 22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение) 23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение) 24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение) 26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" 2. https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа) 3. http://pu.mtas.ru/about/ 4. http://www.economicus.ru 5. http://www.mba-journal.ru 6. http://www.mevriz.ru

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты:</p> <p>1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</p>
-------------------------------------	---

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Семенов А.К. Набоков В.И.	Теория менеджмента	Дашков и К	2019	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85575.html	по логину и паролю
9.1.2						-	https://www.iprbookshop.ru/125483.html	по логину и паролю
9.1.3	Герчикова И.Н.	Менеджмент	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/81661.html	по логину и паролю
9.1.4	Эриашвили Н.Д.	Основы менеджмента	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/71768.html	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Каблашова И.В. Логунова И.В.	Менеджмент: практикум	Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ	2019	учебно-методическое пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/93264.html	по логину и паролю
9.2.2	Маслова Е.Л.	Теория менеджмента	Дашков и К	2019	практикум	-	http://www.iprbookshop.ru/85612.html	по логину и паролю

9.2.3	Анопченко Т.Ю. Григан А.М. Лысоченко А.А. Чернышев М.А. Темирканова А.В. Новосельцева Л.А. Муравьева Н.Н. Новицкая А.И. Прядко М.А.	Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры	Дашков и К	2019	практикум	-	http://www.iprbookshop.ru/85392.html	по логину и паролю
9.2.4	сост. Лоскутова М.А. Островская Н.В.	Менеджмент	Вузовское образование	2020	практикум	-	http://www.iprbookshop.ru/93994.html	по логину и паролю
9.2.5	Столярова И.Ю.	Менеджмент	Сочинский государственный университет	2020	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/106573.html	по логину и паролю

9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с

ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;

в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;

педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;

действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;

печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;

обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;

предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.