



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено: на заседании кафедры: протокол № 9 от 15 апреля 2020 г. Зав. кафедрой  /Е.И. Янгирова	Согласовано: Председатель УМК института  /Л.Р. Абзалилова
--	---

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Основные управленческие навыки


Вариативная часть

**программа магистратуры**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки: «Стратегический менеджмент»

Квалификация  
магистр

Разработчик (составитель) Доцент, к.э.н. (должность, ученая степень, ученое звание)	 / <u>Мусин У.Р.</u> (подпись, Фамилия И.О.)
---	---

Для приема: 2020 г.  
Уфа 2020 г.

Составитель / составители: Мусин У.Р., кандидат экономических наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры протокол от «15» апреля 2020 г. № 9

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ /Е.И. Янгирова

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления проектами и маркетинга, протокол № 10 от «31» мая 2021 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ /Е.И. Янгирова

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О./

## Список документов и материалов

<u>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы</u>	
<u>2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы</u>	<u>5</u>
<u>3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)</u>	<u>5</u>
<u>4. Фонд оценочных средств по дисциплине</u>	<u>20</u>
<u>4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания</u>	<u>20</u>
<u>4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций</u>	<u>23</u>
<u>5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</u>	<u>43</u>
<u>5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины</u>	<u>43</u>
<u>5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины</u>	<u>43</u>
<u>6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине</u>	<u>45</u>

1. **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	1. Знать: основные понятия, процессы и характеристики управленческой деятельности.	<b>ПК-1</b> - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	
	2. Иметь представление о количественных и качественных методах анализа данных и управления бизнес-процессами в организации.	<b>ПК-4</b> способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	
Умения	1. Уметь: управлять поведением людей в организации, а также находить пути повышения эффективности их деятельности.	<b>ПК-1</b> - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	
	2. Уметь: применять методы анализа данных для исследования деятельности организации и грамотно интерпретировать полученные результаты.	<b>ПК-4</b> способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	
Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: навыками постановки личных и организационных целей.	<b>ПК-1</b> - способностью управлять организациями, подразделениями,	

сти)		группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	
	2. Владеть: навыками проведения количественного и качественного анализа данных для принятия управленческих решений.	<b>ПК-4</b> способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	

## 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основные управленческие навыки» относится к вариативной части.

Дисциплина изучается на 1,2 курсах в 2-3 семестры очной формы обучения.

При заочной форме обучения дисциплина преподается в установочную и зимнюю сессию на 1,2 курсах.

Цель изучения дисциплины: усвоение студентами теоретических знаний и практических навыков в сфере управления организацией и формирования корпоративных взаимоотношений, умение осуществлять управленческий анализ, обосновывать и принимать управленческие решения в бизнесе с осознанием и готовностью нести за них ответственность.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Методы исследований в менеджменте», «Управление проектами (продвинутый курс)», «Управление стоимостью корпорации», «Бизнес-аналитика для управления организацией». Дисциплина «Основные управленческие навыки и принятие решений в бизнесе» является предшествующей и наиболее значимой для таких дисциплин, как «Корпоративное развитие и управление изменениями», «Маркетинговая стратегия бизнеса», «Теория организации и организационное поведение».

Дисциплина «Основные управленческие навыки и принятие решений в бизнесе» является необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

## 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Основные управленческие навыки»  
на 2 семестр  
очной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	6
практических/ семинарских	10
лабораторных	8
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	83,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	-

Форма контроля:  
Зачет 2 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная дополнительная литература, рекомендуемая студентам (не из списка)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР	
1	2	3	4	5	6	7
	<b>Модуль 1. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа</b>					
1.	Причины появления управленческих проблем. Сущность управленческих проблем. Классификация управленческих проблем. Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем	1	2	2	13,8	1, 2, 3, 4
2.	Матрица проблем. Дерево проблем. Основные проблемы в деятельности организации. Процесс анализа управленческих проблем. Деятельность предприятия как проблемная область. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия. Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание управленческих проблем. Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Оценка последствий	2	2	2	20	1, 2, 3, 4

	разрешения управленческой проблемы.					
	<b>Модуль 2. Основные навыки управления</b>					
3.	Сущность функций менеджмента. Функции, выполняемые менеджером. Характеристика управленческой деятельности. Основные управленческие функции: 1. Целеполагание. 2. Планирование. 3. Организация. 4. Координация. 5. Делегирование. 6. Мотивация. 7. Контроль. 8. Принятие управленческих решений.	2	4	2	30	1,2,3, 4
4.	Виды управленческих навыков. Развитие управленческих навыков. Сущность управленческих навыков. Концептуальные навыки. Социальные (коммуникативные) навыки. Технические (профессиональные) навыки. Пирамида управленческих навыков. Основные характеристики мотивации. Основные направления мотивирования персонала. Основные факторы эффективного развития лидера.	1	2	2	20	1,2
	<b>Всего часов:</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>83,8</b>	



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Основные управленческие навыки»  
на 3 семестр  
очной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	12
практических/ семинарских	18
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	40,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	36

Форма контроля:  
Экзамен 3 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная дополнительная литература, рекомендуемая студентам (не из списка)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР	
1	2	3	4	5	6	7
	<b>Модуль 3. Целеполагание и планирование управленческой деятельности</b>					
5.	Основы целеполагания. Управление по целям. Сущность целеполагания. Задачи целеполагания. Процесс целеполагания. Построение дерева целей. Технология SMART. Сбалансированная система показателей.	2	4		5,8	1, 2, 4,6,7
6.	Сущность и методы планирования. Инструменты планирования. Сущность планирования. Уровни планирования. Процесс планирования. Методы планирования. Диаграмма Ганта. Сетевые методы планирование.	4	4		10	1, 4,8
	<b>Модуль 4. Процесс принятия управленческих решений и оценка основных управленческих навыков</b>					
7.	Управленческие решения: сущность и способы принятия. Реализация решений в условиях неопределенности и риска. Процесс принятия решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Цикл Деминга. Виды управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Реализация решений в условиях неопределенности и риска.	4	6		15	1, 3,5
8.	Оценка основных управленческих навыков. SWOT-анализ. Личная сбалансированная система показателей	2	4		10	1,2

	<b>Всего часов:</b>	12	18		40,8	
--	---------------------	----	----	--	------	--

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Основные управленческие навыки»  
на 1 курс  
заочной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	4
практических/ семинарских	4
лабораторных	8
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	87,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	4

Форма контроля:  
Зачет 1 курс

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная дополнительная литература, рекомендуемая студентам (не из списка)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР	
1	2	3	4	5	6	7
	<b>Модуль 1. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа</b>					
1.	Причины появления управленческих проблем. Сущность управленческих проблем. Классификация управленческих проблем. Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем	1	1	2	17,8	1, 2, 4
2.	Матрица проблем. Дерево проблем. Основные проблемы в деятельности организации. Процесс анализа управленческих проблем. Деятельность предприятия как проблемная область. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия. Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание управленческих проблем. Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Оценка последствий	1	1	2	20	1, 2, 4

	разрешения управленческой проблемы.					
	<b>Модуль 2. Основные навыки управления</b>					
3.	Сущность функций менеджмента. Функции, выполняемые менеджером. Характеристика управленческой деятельности. Основные управленческие функции: 1. Целеполагание. 2. Планирование. 3. Организация. 4. Координация. 5. Делегирование. 6. Мотивация. 7. Контроль. 8. Принятие управленческих решений.	1	1	2	30	1,2, 4,8
4.	Виды управленческих навыков. Развитие управленческих навыков. Сущность управленческих навыков. Концептуальные навыки. Социальные (коммуникативные) навыки. Технические (профессиональные) навыки. Пирамида управленческих навыков. Основные характеристики мотивации. Основные направления мотивирования персонала. Основные факторы эффективного развития лидера.	1	1	2	20	1, 2
	<b>Всего часов:</b>	4	4	8	87,8	

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Основные управленческие навыки»  
на 2 курс  
заочной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	4
практических/ семинарских	8
лабораторных	8
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	77,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	9

Форма контроля:  
Экзамен 2 курс

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная дополнительная литература, рекомендуемая студентам (н из списк
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР	
1	2	3	4	5	6	7
	<b>Модуль 3. Целеполагание и планирование управленческой деятельности</b>					
5.	Основы целеполагания. Управление по целям. Сущность целеполагания. Задачи целеполагания. Процесс целеполагания. Построение дерева целей. Технология SMART. Сбалансированная система показателей.	1	2	2	17,8	1, 2, 4,6,7
6.	Сущность и методы планирования. Инструменты планирования. Сущность планирования. Уровни планирования. Процесс планирования. Методы планирования. Диаграмма Ганта. Сетевые методы планирование.	2	2	2	15	1, 4,8
	<b>Модуль 4. Процесс принятия управленческих решений и оценка основных управленческих навыков</b>					
7.	Управленческие решения: сущность и способы принятия. Реализация решений в условиях неопределенности и риска. Процесс принятия решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Цикл Деминга. Виды управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Реализация решений в условиях неопределенности и риска.	1	2	2	30	1, 3,5
8.	Оценка основных управленческих навыков. SWOT-анализ. Личная сбалансированная система показателей		2	2	15	1,2



	<b>Всего часов:</b>	4	8	8	78,8	
--	---------------------	---	---	---	------	--

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**ПК-1** - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (уровень)	Знать: основные понятия, процессы и характеристики управленческой деятельности	Фрагментарные представления (или их отсутствие) об основных понятиях, процессах и характеристиках управленческой деятельности	Неполные представления об основных понятиях, процессах и характеристиках управленческой деятельности	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об основных понятиях, процессах и характеристиках управленческой деятельности	Сформированные представления об основных понятиях, процессах и характеристиках управленческой деятельности
Второй этап (уровень)	Уметь: управлять поведением людей в организации, а также находить пути повышения эффективности их деятельности.	Фрагментарные умения (или их отсутствие) управлять поведением людей в организации, а также находить пути повышения эффективности их деятельности.	В целом успешное, но не систематическое умение управлять поведением людей в организации, а также находить пути повышения эффективности их деятельности.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения управлять поведением людей в организации, а также находить пути повышения эффективности их деятельности.	Сформированные умения управлять поведением людей в организации, а также находить пути повышения эффективности их деятельности.
Третий этап (уровень)	Владеть: навыками постановки личных и организационных целей.	Фрагментарное владение (невладение) навыками постановки личных и организационных целей.	В целом успешное, но не систематическое применение навыков постановки личных и организационных целей.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения навыков постановки личных и организационных целей.	Успешное применение навыков постановки личных и организационных целей.

**ПК-4** способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (уровень)	Иметь представление о количественных и качественных методах анализа и управления бизнес-процессами в организации.	Фрагментарные представления (или их отсутствие) о количественных и качественных методах анализа и управления бизнес-процессам и в организации.	Неполные представления о количественных и качественных методах анализа и управления бизнес-процессам и в организации.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о количественных и качественных методах анализа и управления бизнес-процессам и в организации.	Сформированные представления о количественных и качественных методах анализа и управления бизнес-процессам и в организации.
Второй этап (уровень)	Уметь: применять методы анализа данных для исследования деятельности организации и грамотно интерпретировать полученные результаты.	Фрагментарные умения (или их отсутствие) применять методы анализа данных для исследования деятельности организации и грамотно интерпретировать полученные результаты	В целом успешное, но не систематическое умение применять методы анализа данных для исследования деятельности организации и грамотно интерпретировать полученные результаты	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения применять методы анализа данных для исследования деятельности организации и грамотно интерпретировать полученные результаты	Сформированные умения применять методы анализа данных для исследования деятельности организации и грамотно интерпретировать полученные результаты
Третий этап (уровень)	Владеть: навыками количественного и качественного анализа данных для принятия управленческих решений.	Фрагментарное владение (невладение) навыками количественного и качественного анализа данных для принятия управленческих решений.	В целом успешное, но не систематическое применение навыков количественного и качественного анализа данных для принятия управленческих решений.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков количественного и качественного анализа данных для принятия управленческих решений.	Успешное применение навыков количественного и качественного анализа данных для принятия управленческих решений.



Показатели сформированности компетенции:

Критерии оценки по дисциплине «Основные управленческие навыки»:

Оценка «отлично» выставляется, если магистрант свободно оперирует терминологическим аппаратом, свободно разбирается в разделах дисциплины, демонстрирует творческое отношение к предмету и знание учебной литературы.

Оценка «хорошо» выставляется, если магистрант хорошо владеет терминологическим аппаратом (допуская некоторые неточности), хорошо разбирается в темах и разделах дисциплины, проявляет трудолюбие в работе с учебной литературой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется: при удовлетворительном оперировании основным терминологическим аппаратом дисциплины (допуская некоторые ошибки в ответе), при посредственном знании разделов и тем дисциплины, при слабом знании учебной литературы по дисциплине.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется: при отсутствии умения оперирования терминологическим аппаратом дисциплины, при отсутствии знаний по разделам и темам дисциплины, при отсутствии знаний учебной литературы по дисциплине.

**1.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	1. Знать: основные понятия, процессы и характеристики управленческой деятельности.	<b>ПК-1</b>	вопросы текущего контроля, тест
	2. Иметь представление о количественных и качественных методах анализа данных и управления бизнес-процессами в организации.	<b>ПК-4</b>	вопросы текущего контроля, тест
2-й этап Умения	1. Уметь: управлять поведением людей в организации, а также находить пути повышения эффективности их деятельности.	<b>ПК-1</b>	реферат, практическое задание
	2. Уметь: применять методы анализа данных для исследования деятельности организации и грамотно интерпретировать полученные результаты.	<b>ПК-4</b>	реферат, практическое задание
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: навыками постановки личных и организационных целей.	<b>ПК-1</b>	практическое задание, лабораторная работа

	2. Владеть: навыками проведения количественного и качественного анализа данных для принятия управленческих решений.	<b>ПК-4</b>	практическое задание, лабораторная работа
--	---	-------------	--

Перечень вопросов к зачету:

1. Понятие управленческой проблемы. Причины появления управленческих проблем.
2. Деятельность предприятия как проблемная область.
3. Неопределенность управленческих проблем.
4. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение.
5. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
6. Управленческая проблема с ситуационной и процессной точек зрения.
7. Области возникновения управленческих проблем. Проблемные ситуации в организации.
8. Дерево проблем. Матрица проблем.
9. Основные управленческие функции.
10. Организация как функция управления.
11. Координации как функция управления.
12. Процесс делегирования в организации.
13. Основные правила делегирования.
14. Мотивация.
15. Основные направления мотивирования персонала.
16. Мониторинг.
17. Основные принципы и виды контроля.
18. Виды управленческих навыков.
19. Потребности как источники активности лидера.
20. Развитие умения говорить.
21. Выступление как особый вид диалога.
22. Командообразование.
23. Формирование групповой культуры.
24. Содержание понятий «развитие» и «саморазвитие».
25. Основные факторы эффективного лидера. Развитие лидерских качеств и умений.

Критерии оценки по дисциплине «Основные управленческие навыки»:

«Зачтено» выставляется, если магистрант свободно оперирует терминологическим аппаратом, свободно разбирается в разделах дисциплины, демонстрирует творческое отношение к предмету и знание учебной литературы.

«Не зачтено» выставляется: при отсутствии умения оперирования терминологическим аппаратом дисциплины, при отсутствии знаний по разделам и темам дисциплины, при

отсутствии знаний учебной литературы по дисциплине.

### Экзаменационные билеты

Структура экзаменационного билета:

Экзаменационный билет содержит 2 вопроса и практическое задание.

Перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие управленческой проблемы. Причины появления управленческих проблем.
2. Деятельность предприятия как проблемная область.
3. Неопределенность управленческих проблем.
4. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение.
5. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
6. Управленческая проблема с ситуационной и процессной точек зрения.
7. Области возникновения управленческих проблем. Проблемные ситуации в организации.
8. Дерево проблем. Матрица проблем.
9. Основные управленческие функции.
10. Организация как функция управления.
11. Координации как функция управления.
12. Процесс делегирования в организации.
13. Основные правила делегирования.
14. Мотивация.
15. Основные направления мотивирования персонала.
16. Мониторинг.
17. Основные принципы и виды контроля.
18. Виды управленческих навыков.
19. Потребности как источники активности лидера.
20. Развитие умения говорить.
21. Выступление как особый вид диалога.
22. Командообразование.
23. Формирование групповой культуры.
24. Содержание понятий «развитие» и «саморазвитие».
25. Основные факторы эффективного лидера. Развитие лидерских качеств и умений.
26. Сущность целеполагания.
27. Основные этапы целеполагания.
28. Дерево целей. Необходимость его построения.
29. Принцип SMART в системе целеполагания.
30. Принцип Парето и Эйзенхауэра в целеполагании.
31. Определение приоритетности целей.
32. Личные цели.

33. Организационные цели.
34. Сущность планирования.
35. Методы планирования.
36. Виды планирования.
37. Стратегическое планирование.
38. Бизнес-планирование.
39. Инструменты календарного планирования.
40. Сущность и свойства управленческих решений.
41. Классификация управлений решений.
42. Способы принятия управленческих решений.
43. Цикл Деминга.
44. Принятие решений в условиях неопределенности.
45. Категории факторов неопределенности.
46. Факторы неопределенности внутренней среды бизнеса.
47. Факторы неопределенности во внешней среде.
48. Модель принятия управленческого решения в условиях неопределенности.
49. Личный SWOT-анализ.
50. Личная сбалансированная система показателей.

Образец экзаменационного билета:

Башкирский государственный университет	Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Институт экономики, финансов и бизнеса	Программа подготовки: Стратегический менеджмент
Кафедра управления проектами и маркетинга	Дисциплина «Основные управленческие навыки»

Экзаменационный билет № 1

1. Понятие управленческой проблемы. Причины появления управленческих проблем.
2. Принятие решений в условиях неопределенности.

Зав. кафедрой

Е.И. Янгирова

Критерии оценки по дисциплине «Основные управленческие навыки»:

Оценка «отлично» выставляется, если студент свободно оперирует терминологическим аппаратом, свободно разбирается в разделах дисциплины, демонстрирует творческое отношение к предмету и знание учебной литературы.



Оценка «хорошо» выставляется, если студент хорошо владеет терминологическим аппаратом (допуская некоторые неточности), хорошо разбирается в темах и разделах дисциплины, проявляет трудолюбие в работе с учебной литературой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется: при удовлетворительном оперировании основным терминологическим аппаратом дисциплины (допуская некоторые ошибки в ответе), при посредственном знании разделов и тем дисциплины, при слабом знании учебной литературы по дисциплине.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется: при отсутствии умения оперирования терминологическим аппаратом дисциплины, при отсутствии знаний по разделам и темам дисциплины, при отсутствии знаний учебной литературы по дисциплине. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

### Вопросы для текущего контроля

Аудиторная работа включает в себя устный опрос.

Тема 1. Причины появления управленческих проблем. Сущность управленческих проблем.

Классификация управленческих проблем.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Современные условия хозяйствования: стремительные перемены, глобализация и интернационализация.
  2. Источники и факторы неопределенности при принятии решений.
  3. Влияние мировой экономической конъюнктуры на деятельность организаций.
  4. Учет влияния внешних факторов при принятии управленческих решений.
  5. Особенности управленческих проблем как социально-психологического явления.
- Классификация управленческих проблем.
6. Проблемы управления в известных зарубежных компаниях.
  7. Характеристики управленческих проблем.

Тема 2. Матрица проблем. Дерево проблем. Основные проблемы в деятельности организации. Процесс анализа управленческих проблем.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Структура управленческой проблемы.
2. Области возникновения управленческих проблем.
3. Виды и сущность проблемных ситуаций в организациях.
4. Ключевые категории управленческих проблем.
5. Примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях.
6. Примеры структуры управленческих проблем.

Тема 3. Сущность функций менеджмента. Функции, выполняемые менеджером.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Функции менеджмента.
2. Роли менеджера.
3. Функции, выполняемые менеджером.

4. Основные характеристики мотивации. Мотивирование как процесс создания, поддержания и развития мотивации.
5. Основные причины эффективного мотивирования.
6. Коммуникация и общение.
7. Контроль и ее виды.
8. Делегирование. Правила делегирования.
9. Координация.

Тема 4. Виды управленческих навыков. Развитие управленческих навыков.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Классификация управленческих навыков.
2. Характеристика концептуальных навыков.
3. Характеристика социальных (коммуникативных) навыков.
4. Характеристика технических (профессиональных) навыков.
5. Основные характеристики общения лидера.
6. Содержание понятий «развитие» и «саморазвитие».
7. Основные факторы эффективного развития лидера.
8. Тайм-менеджмент.
9. Стресс-менеджмент.

Тема 5. Основы целеполагания. Управление по целям.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Сущность целеполагания.
2. Виды целеполагания.
3. Понятие «цель».
4. Этапы личного целеполагания.
5. Методы организационного целеполагания.
6. Smart-цели.

Тема 6. Сущность и методы планирования. Инструменты планирования.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Понятие «планирования».
2. Виды планирования.
3. Методы планирования.
4. Стратегическое планирование.
5. Бизнес-планирование.
6. Сетевой график.
7. Диаграмма Ганнта.
8. Анализ ожидаемого денежного значения.

Тема 7. Управленческие решения: сущность и способы принятия. Реализация решений в условиях неопределенности и риска.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Понятие управленческого решения.

2. Примеры управленческих решений.
3. Примеры принятия решений в российских и зарубежных компаниях.
4. История становления теории принятия решений.
5. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
6. Сущность и свойства управленческих решений.
7. Типология управленческих решений.
8. Управленческие решения в условиях неопределенности.
9. Риск и неопределенность как факторы внешнего окружения, влияющие на правильность принимаемых решений.
10. Выявление факторов риска, оценка степени риска.

#### Тема 8. Оценка основных управленческих навыков.

*Проработать и обосновать основные вопросы темы:*

1. Способы оценки управленческих навыков.
2. Личный swot-анализ.
3. Личная сбалансированная система показателей.

#### Описание методики оценивания

##### Критерии оценки

Критерии оценивания	Оценка
Дан полный, развернутый, обоснованный ответ, в соответствии с правилом ТАП («тезис» - «аргумент» - «поддержка»): ответ содержит верный тезис или формулировку определения, логически верное обоснование, пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	Отлично
Дан в целом верный ответ, однако один из элементов ТАП в структуре ответа отсутствует, неверен или противоречит верному ответу («тезису»): в логическом рассуждении наличествуют ошибки, противоречия	Хорошо
Дан неполный ответ, два элемента ТАП в структуре ответа отсутствуют, пример из практики в конкретной ситуации отсутствует	Удовлетворительно
Ответ отсутствует.	Неудовлетворительно

#### Примеры практических заданий

Задача №1 «Управление организацией».

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно.

Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

#### Задача №2 «Навыки управляющего».

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

#### Задача №3 «Стиль управления».

В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоеет, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

#### Задача №4 «Навыки управляющего».

Укажите, какие из этих групп навыков требуются от руководителей соответственно нижнего, среднего и высшего звена?

Укажите, от руководителя какого звена (нижнего, среднего или высшего звена) требуются данные умения и навыки?

От руководителя нижнего звена

От руководителя среднего звена

От руководителя высшего звена

Степень значимости	А	Б	В
--------------------	---	---	---

1	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать трезвые решения

#### Задача №5 «Управленческие действия».

Как должен действовать управляющий, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели?

- А. Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания?
- Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

#### Задача №6 «Управленческие действия».

Управляющий собрал ответственных за производственный сектор лиц для обсуждения вопроса о том, какие станки закупить, компании «К», или компании «С»? Мнения разделились, в каждом из них есть свой резон. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы как управляющий займете?

- А. Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.
- Б. Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных.
- В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться к нему с просьбой, принять какое-либо решение.

### Задача №7 «Трудолюбие».

Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе.

- А. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.
- Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.
- В. В случае, когда требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.
- Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы, и таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.
- Д. Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.
- Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

### Задача №8 «Отношение к труду».

В каком из приведенных ниже случаев проявляется сознательность людей по отношению к труду?

- А. В сложных условиях жизни любой будет трудиться с энтузиазмом. Однако, как только появляются свободное время и жизненный комфорт, возникает тяга не к работе, а к развлечениям.
- Б. Когда человек достигает определенного уровня жизни, у него появляется свободное время, для него работа становится не только источником дохода, но и средством удовлетворения духовных и интеллектуальных запросов.
- В. Когда в жизни появляется достаток, и она протекает с комфортом, человек ищет развлечений, удовольствий. В этом случае он теряет всякий интерес к работе и тем более стремится избежать трудностей.

### Задача №9 «Чувство принадлежности к предприятию».

Какой из приведенных ниже примеров является наиболее приемлемым для закрепления у сотрудников чувства принадлежности к предприятию, стимулирования трудолюбия?

- А. При определении целей работы на предприятии. А также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свое мнение.
- Б. Необходимо, насколько это, возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом подчиненном.
- В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо заставлять подчиненных соблюдать установленный порядок и не допускать самовольных действий.

#### Задача №10 «Удовлетворенность работой».

Как управляющий должен отреагировать на заявление работника о том, что он не получает удовлетворения от своей работы?

- А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.
- Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.
- В. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

#### Задача №11 «Определение целей и задач деятельности».

Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении подчиненным целей их деятельности.

- А. Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.
- Б. По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.
- В. Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.
- Г. Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, сколько ни старайся.
- Д. Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.
- Е. При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.

#### Задача №12 «Слаженность группы».

Какие, по вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования атмосферы взаимовыручки, взаимодействия между подчиненными?

- А. Будь то сфера производства или сфера торговли, на предприятии следует создавать своего рода атмосферу соперничества (соревнования) между рабочими группами.
- Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы ни кто не мешал друг другу.
- В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

### Задача №13 «Сработанность группы».

Почему в малой группе легче добиться единства действий, чем в большой? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленная, то, естественно, и меньше таких людей. Поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на уговоры таких людей.

### Задача №14 «Соревнование».

Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другим верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.

В. В соревновании только часть работников напрягает свои силы, вкладывает душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

### Задача №15 «Сложное решение».

При приближении к Солнечной системе командир космического корабля получил сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые изменения, привычной для людей формы цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете существует в другой форме – энергетической.

Команде корабля предлагается перейти в энергетическую форму или создать резервацию с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается проинформировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

А. Принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившемся фактом.

Б. Поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех.

В. Собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение.



Г. Вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех.

Д. Собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение.

Е. Собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

#### Описание методики оценивания:

##### Критерии оценки

Критерии оценивания	Оценка
Студентом задание выполнено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логических рассуждениях и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом.	Отлично
Студентом задание выполнено с подсказкой преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и выполнении нет существенных ошибок; есть объяснение решения, допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.	Хорошо
Студентом задание выполнено с подсказкой преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и выполнении имеются ошибки; есть объяснение решения, допущено более двух несущественных ошибок, получен неверный ответ.	Удовлетворительно
Студентом задание не выполнено.	Неудовлетворительно

#### Примерная тематика рефератов

1. История становления теории принятия решений.
2. Модели принятия управленческих решений.
3. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
4. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
5. Имитационные методы принятия решений.
6. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
7. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
8. Методы коллективного принятия решений.
9. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
10. Стратегии эффективного лидерства.
11. Лидерство и руководство в малой группе.
12. Проблема лидерства в организации.
13. Факторы становления лидера в современных организациях.
14. Креативность в бизнесе.
15. Лидерство в управлении персоналом.
16. Роль лидера в условиях глобализации рынка.
17. Принципы эффективного взаимодействия человека и системы: самореализация и взаимная функциональность.

18. Четыре базовых компонента фигуры лидера: социально-экономическая личностная структура.
19. Вектор ведущей направленности бизнесмена-лидера.
20. Этапы становления лидера.
21. Лидерские качества бизнесмена.
22. Методики целеполагания
23. Методы построения формальных коммуникаций
24. Формирование информационного актива
25. Влияние организационной культуры на управление знаниями
26. Основные элементы социально-экономического моделирования
27. Роли и функции менеджера в организации.
28. Роль и алгоритм личного целеполагания.
29. Роль и алгоритм организационного целеполагания.
30. Алгоритм самоменеджмента.
31. Алгоритм построения эффективной коммуникации.
32. Процедура создания системы управления знаниями.

Требования к оформлению работы: объем 10-15 страниц, структура: титульный лист по стандарту, цель, задачи, объект и предмет, основное содержание, выводы по реферату (заключение), список использованных источников не менее 5 источников.

Критерии оценивания рефератов	Оценка
Задание выполнено полностью: цель выполнения реферата успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объёме.	Отлично
Задание выполнено: цель выполнения реферата достигнута; однако работа выполнена не в полном объёме.	Хорошо
Задание выполнено частично: цель выполнения реферата не полностью достигнута, решены лишь отдельные задачи	Удовлетворительно
Задание не выполнено, цель выполнения реферата не достигнута.	Неудовлетворительно

### Примерное задание для лабораторных работ

#### Задание 1.

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения,

глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания:

Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему?

Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?

Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

Задание 2.

В проектно-информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничные никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылаясь на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания:

Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Предложите компании решение проблемы.

Задание 3.

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и

постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают.

Вопросы и задания:

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

Обоснуйте свое решение.

Задание 4.

Формирование системы мотивации сотрудников Международного центра

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работают 15 штатных инструкторов и пять технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету, маркетингу и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ. По мнению генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания-семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки каждого сотрудника.

Ответьте на вопросы.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?

2. Какую систему оценки работы сотрудников следует предложить генеральному директору?

Задание 5.

1. Построить диаграмму Ганта по следующим данным:

№	Название задачи	Начало	Окончание
1.	Организационное заседание	Пн 01.09.16	Вт 02.09.16

2.	Создание рабочего комитета	Пн 01.09.16	Пн 01.09.16
3.	Создание редколлегии сборника	Вт 02.09.16	Вт 02.09.16
4.	Рассылка первого сообщения	Пн 01.09.16	Пн 01.09.16
5.	Предварительная организация	Пн 01.09.16	Пт 10.10.16
6.	Сбор предварительных заявок	Вт 02.09.16	Пт 19.09.16
7.	Распределение заявок по секциям	Пн 01.09.16	Пн 01.09.16
8.	Рассылка второго сообщения	Ср 24.09.16	Ср 24.09.16
9.	Обработка тезисов и статей	Ср 24.09.16	Пт 10.10.16
10.	Редактирование статей	Ср 24.09.16	Чт 09.10.16
11.	Статья 1	Ср 24.09.16	Чт 09.10.16
12.	Статья 2	Ср 24.09.16	Чт 09.10.16
13.	Статья 3	Ср 24.09.16	Чт 09.10.16
14.	Редактирование тезисов	Пн 29.09.16	Чт 09.10.16
15.	Тезисы 1	Пн 29.09.16	Чт 09.10.16
16.	Тезисы 2	Пн 29.09.16	Чт 09.10.16
17.	Тезисы 3	Пн 29.09.16	Чт 09.10.16
18.	Заказ издания сборника	Пт 10.10.16	Пт 10.10.16
19.	Передача текстов в типографию	Пт 10.10.16	Пт 10.10.16
20.	Окончательная работа	Ср 17.09.16	Ср 15.10.16
21.	Получение подтверждения о приезде	Чт 25.09.16	Пт 10.10.16
22.	Формирование списка докладов	Пн 13.10.16	Ср 15.10.16
23.	Заказ помещений для заседаний	Ср 17.09.16	Ср 17.09.16
24.	Бронирование гостиницы	Пн 13.10.16	Пн 13.10.16
25.	Закупка оргматериалов	Пт 10.10.16	Ср 15.10.16
26.	Передача сборника в печать	Пт 10.10.16	Пн 13.10.16
27.	Заказ транспорта для встречи участников	Вт 14.10.16	Вт 14.10.16
28.	Встреча участников	Чт 16.10.16	Чт 16.10.16

2. Самостоятельно распределить задачи по уровням и определить связи между задачами.

Описание методики оценивания:

Критерии оценивания	Оценка
Задание решена без ошибок, правильно выбраны решения заданий; правильно выполнены расчёты и даны обоснования, обучающийся понимает, что они значат; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы.	Отлично
Задание решена с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; расчёты выполнены с консультацией преподавателя; полно даны ответы на контрольные вопросы; отчёт оформлен аккуратно, сделаны выводы	Хорошо
Задание выполнена с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, правильно выбраны методики решения заданий; с ошибками выполнены расчёты, даже с консультацией преподавателя или обучающийся не может обосновать ответ; расчеты; даны ответы на контрольные вопросы	Удовлетворительно
Задание решена с ошибками, потребовалась дополнительная помощь преподавателя, неверно выбраны методы решения задач; не выполнены	Неудовлетворительно

### Тестовые задания

Примерное задание для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

1. Какие из ниже приведенных утверждений соответствуют понятию «цель»:

- a) Описание желаемого результата;
- b) Задачи, которые необходимо выполнить;
- c) Получение максимальной прибыли;
- d) Должна ориентироваться на интересы лица ее выбирающего.

2. Сбалансированность жизни оценивается по следующим направлениям:

- a) Духовные и этические ценности;
- b) Финансы и карьера;
- c) Друзья и общение;
- d) Общество и культура;
- e) Самопознание и развитие;
- f) Семья и дом;
- g) Физическое состояние и здоровье.

3. Для обеспечения реализации целей в повседневной деятельности необходимо:

- a) Изначально формулировать их на краткосрочную перспективу;
- b) Определять для них подцели, т.е. разбивать их на этапы.

4. Личная эффективность означает, что вы:

- a) Достигаете свои цели;
- b) Достигаете свои цели в максимально короткие сроки;
- c) Достигаете свои цели в максимально короткие сроки при минимуме усилий.

5. Ваш контроль над своей жизнью определяется:

- a) Процентом событий, которые случились с вами по вашему желанию;
- b) Процентом событий, которые случились с вами под влиянием других людей;
- c) Процентом выполненных планов.

6. Тайм-менеджмент – это технология, которая позволяет:

- a) Экономить время;
- b) Использовать время в соответствии с вашими целями;
- c) Планировать свою деятельность.

7. Карта долгосрочных целей необходима для:

- a) Наглядного представления о целях, на которые надо ориентироваться;
- b) Планирования времени на выполнение целей;
- c) Определения последовательности выполнения целей.

8. Планирование необходимо для:

- a) Жесткого определения перечня действий по решению конкретной задачи;
- b) Быстрой ориентации в изменяющихся условиях;
- c) Оптимизации поведения и затрат.

9. Выберите утверждения относящиеся к «жестким» задачам:

- a) Привязаны к конкретному моменту времени;
- b) Не привязаны к конкретному моменту времени;
- c) Обладают различной приоритетностью;
- d) Планируются с учетом резервов времени на подготовку и организационные нестыковки;
- e) Могут быть стратегическими задачами.

10. Выберите утверждения относящиеся к «гибким» задачам:

- a) Привязаны к конкретному моменту времени;
- b) Не привязаны к конкретному моменту времени;
- c) Обладают различной приоритетностью;
- d) Планируются с учетом резервов времени на подготовку и организационные нестыковки;
- e) Могут быть стратегическими задачами.

11. К методам работы с неприятными задачами относятся:

- a) Метод кнута и пряника;
- b) Создание «якоря»;
- c) Таблица ежедневных дел;
- d) Метод швейцарского сыра;
- e) Метод «лягушки»;
- f) «Местность смерти»;
- g) Метод «слона».

12. Эффективная коммуникация, та которая:

- a) Достигла желаемого результата;
- b) Потребовала минимум усилий;
- c) Построена в соответствии с правилами коммуникации.

13. Какие из перечисленных причин могут привести к непониманию устного сообщения:

- a) Не структурированность сообщения;
- b) Использование профессиональных терминов и сложных речевых конструкций;
- c) Неумение слушать;
- d) Длинное сообщение;
- e) Отсутствие связи с личностными ориентирами человека.

14. Взаимодействие предполагает:

- a) Поиск людей обладающих информацией;
- b) Создание технологий стимулирующие обмен информацией между людьми;
- c) Непосредственно получение информации в процессе общения.

15. Правильным решением называется то, которое:
- Приводит к получению желаемого результата;
  - Находится в полной эмоциональной и ментальной гармонии с представлениями человека;
  - Требует минимума затрат на реализацию.
16. Формулировать ограничения решения необходимо, так как оно используется:
- Для прояснения проблемы;
  - Как критерий выбора варианта решения;
  - Для уточнения цели;
  - Для достижения состояния концентрации.
17. Этап принятия решения – определение ракурса проблемы предполагает:
- Уточнение формулировки проблемы;
  - Рассмотрение проблемы с разных точек зрения для ее прояснения;
  - Выбор оптимальной точки зрения на проблему.
18. Построение карты решений позволяет:
- Выбрать правильное решение;
  - Упорядочить и наглядно представить имеющуюся информацию по проблеме;
  - Определить цель решения.
19. В случае, если на этапе достижения внутренней гармонии вы не смогли выбрать одно решение, то:
- Необходимо проверить все ли возможные варианты решений вы рассмотрели;
  - Проверить ограничения на наличие ложных;
  - Проверить полноту информации, на основании которой принимается решение;
  - Проверить находите ли вы в состоянии концентрации.
20. Какой процесс в организации отвечает за выполнение функции создания и распределения богатства:
- Производственный;
  - Принятия решений;
  - Обучающего управления;
  - Интеграции членов организации;
  - Разрешения конфликтов.
21. Для оценки персонала применяют следующие методы:
- оценочная анкета;
  - SWOT-анализ;
  - парное сравнение;
  - сбалансированная система показателей;
  - ранжирование.
22. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:



- a) установление обратной связи с объектом управления;
- b) определение набора возможных альтернатив;
- c) формулировка ограничений и критериев принятия решений;
- d) реализация решений.

23. Что из приведенного ниже списка не является задачей процесса планирования?

- a) определить и прояснить цели;
- b) составить перечень необходимых для достижения цели ресурсов;
- c) составить перечень необходимых для достижения цели действий;
- d) мотивировать подчиненных.

24. Что должно лежать в основе долгосрочного планирования?

- a) жесткий план задач на конкретный период;
- b) жесткие правила перемещения задач между разделами;
- c) гибкий план выполнения задач на четко определенный период;
- d) жесткая привязка каждой задачи к двум разделам.

25. Что означает принцип Парето применительно ко времени?

- a) 80% всего времени мы тратим на дела, которые дают 20% эффекта;
- b) 80% всего времени мы тратим на дела, которые дают 80% эффекта;
- c) 20% всего времени мы тратим на дела, 80% которых выполнять было не надо.

Критерии оценки:

Процент правильных ответов	Оценка
95 - 100 %	Отлично
75 - 94 %	Хорошо
45 - 74%	Удовлетворительно
менее 44%	Неудовлетворительно

## 1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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

#### Основная литература:

1. Маркетинговое управление: учебное пособие / Башкирский государственный университет ; Е.И. Беглова [и др.]; под ред. Е.И. Бегловой .— Уфа : РИЦ БашГУ, 2018 .— Электрон. версия печ. публикации.— [Электронный ресурс] Доступ возможен через Электронную библиотеку БашГУ .— URL: [https://elib.bashedu.ru/dl/read/Beglova\\_idr\\_Marketingovoe\\_upravlenie\\_up\\_2018.pdf](https://elib.bashedu.ru/dl/read/Beglova_idr_Marketingovoe_upravlenie_up_2018.pdf)
2. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Развитие управленческого потенциала. Модуль I: учебно-практическое пособие. - М: ИД «Дело», 2016. - 115 с. [Электронный ресурс] - URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=487827](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=487827)
3. Травин В. В. , Магура М. И. , Курбатова М. Б. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI: учебно-практическое пособие. - М: ИД «Дело», 2016. - 113 с. [Электронный ресурс] - URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=486964](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=486964)

#### Дополнительная литература:

1. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль V: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - Москва: Издательский дом «Дело», 2016. - 89 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486962>
2. Катаева В.И. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
3. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. - 324 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

### 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Библиотека Башкирского государственного университета	<a href="http://lib.bashedu.ru/">http://lib.bashedu.ru/</a>
2.	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
3.	Электронно-библиотечная система издательства «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
4.	Научная электронная библиотека eLibrary.ru	<a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>
5.	Справочно-правовая система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
6.	Российский федеральный образовательный портал	<a href="http://www.edu.ru">www.edu.ru</a>
7.	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»	<a href="http://www.ecsocman.edu.ru">www.ecsocman.edu.ru</a>

8.	Федеральная служба государственной статистики	<a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
9.	Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ	<a href="http://sophist.hse.ru/">http://sophist.hse.ru/</a>

<b>Наименование программного обеспечения</b>
--

- |   |
|---|
| 1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные. |
| 2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.                    |

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

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	2
<p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301</p>	<p align="center"><b>лаборатория социально-экономического моделирования № 107:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p><b>лаборатория анализа данных № 108:</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p><b>аудитория № 110:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 111:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 114:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 115:</b> учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p><b>аудитория № 118:</b> учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге</p> <p><b>аудитория № 122:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 204:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p><b>аудитория № 207:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 208:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 209:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 210:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 212:</b> учебная мебель, доска, проектор infocus.</p>

(гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).

**4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:** лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).

**5. помещения для самостоятельной работы:** аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).

**6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:** аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)

**аудитория № 213:**

учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.

**аудитория № 218:**

учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.

**аудитория № 220:**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 221**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 222**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 301**

учебная мебель, экран на штативе, проектор aser.

**аудитория № 302**

учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок igu.

**аудитория № 305**

учебная мебель, доска, проектор infocus.

**аудитория № 307**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 308**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 309**

учебная мебель, доска.

**лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а**

учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.

**лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в**

учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 igu corp 510 – 14 шт.

**аудитория № 312**

учебная мебель, доска.