

Министерство образования и науки Республики Башкортостан
ГБПОУ Октябрьский многопрофильный профессиональный колледж

Утверждено
на заседании МС
Протокол № 1
от 31.08.2022г.

Рассмотрено
на заседании ПЦК
профессионального цикла
Протокол № 1 от 31. 08.2022г.
Председатель ПЦК _____ Г.Ф.Ямаева

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
ОП.04 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ
ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

21.02.05 ЗЕМЕЛЬНО-ИМУЩЕСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Разработала преподаватель:
Нуриева А.З.

Фонд оценочных средств учебной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования 21.02.05 Земельно-имущественные отношения, от 12 мая 2014 года № 486.

Организация-разработчик: ГБПОУ Октябрьский многопрофильный профессиональный колледж

Разработчик: Нуриева А.З. – преподаватель ГБПОУ Октябрьского многопрофильного профессионального колледжа

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТИПЫ, ВИДЫ, ФОРМЫ КОНТРОЛЯ В УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ	4
2. ПАСПОРТ ФОНДОВ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	6
3. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ, КРИТЕРИИ И ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ	7
4. ПРОГРАММА КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ЗА ПЕРИОД ИЗУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11
5. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	13
6. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	35
7. ЛИТЕРАТУРА	43

1. Типы, виды, традиционные формы контроля, критерии оценивания

1.1. Типы контроля успешности освоения обучающимися учебной дисциплины:
текущий контроль успеваемости;
промежуточная аттестация.

Текущий контроль успеваемости – это проверка усвоения учебного материала, регулярно осуществляемая на протяжении всего срока обучения.

Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет) - это оценка совокупности знаний, умений, практического опыта в целом и/или по разделам ППССЗ.

1.2. К традиционным формам контроля относятся:

- собеседование
 - коллоквиум
 - зачет
 - тест
 - контрольная работа
 - эссе и иные творческие работы
 - реферат
- и др.

1.3. К видам контроля относятся:

письменные формы контроля;
устные формы контроля;
контроль с помощью технических средств и информационных систем.

Письменные формы контроля

Письменные работы могут включать: тесты, рефераты, контрольные работы.

Тест - форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).

Реферат – форма контроля, используемая для привития обучающемуся навыков краткого, грамотного и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями.

Контрольная работа - форма контроля для оценки знаний по базовым и вариативным дисциплинам всех циклов. Контрольная работа включает средние по трудности теоретические вопросы из изученного материала, типовые задачи/ задания/ казусы/ упражнения/ документ, решение/ выполнение/ заполнение которых предусмотрено в рабочей программе дисциплины.

Устные формы контроля

Устный контроль осуществляется в индивидуальной и фронтальной формах. Цель устного индивидуального контроля – выявление знаний, умений и навыков отдельных обучающихся. Дополнительные вопросы при индивидуальном контроле задаются при неполном ответе, если необходимо уточнить детали, проверить глубину знаний или же если у преподавателя возникают проблемы при выставлении отметки.

Устный фронтальный контроль (опрос) – требует серии логически связанных между собой вопросов по небольшому объему материала. При фронтальном опросе от обучающихся преподаватель ждет кратких, лаконичных ответов с места. Обычно он применяется с целью повторения и закрепления учебного материала за короткий промежуток времени.

Устные формы контроля представлены собеседованием, семинаром, публичной защитой выполненной работы и др.

Собеседование – это интервью, цель которого выявить навыки, способности и все детали, которые интересуют обе стороны собеседования.

Семинар. Аргументируя и отстаивая свое мнение, обучающийся в то же время демонстрирует, насколько глубоко и осознанно он усвоил изученный материал.

Публичная защита выполненной работы.

Контролируемые компетенции:

- способность к публичной коммуникации;
- навыки ведения дискуссии на профессиональные темы;
- владение профессиональной терминологией;
- способность представлять и защищать результаты самостоятельно выполненных исследовательских работ

Комбинированные формы контроля представлены в виде комбинированных оценочных заданий в ФОС:

1. Кейс – метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

2. Деловая игра – техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.

3. Иные комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины.

При оценке компетенций должно приниматься во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня культуры, этические навыки, другие значимые профессиональные и личные качества.

2. ПАСПОРТ ФОНДОВ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

В результате освоения учебной дисциплины ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга

обучающийся должен **уметь:**

- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- разрабатывать мотивационную политику организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях;
- анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование;
- определять стратегию и тактику относительно ценообразования;

обучающийся должен **знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике:
 - организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
 - систему методов управления;
 - методику принятия решений;
 - стили управления, коммуникации, деловое общение;
 - сущность и функции маркетинга;
 - конъюнктуру рынка недвижимости, динамику спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив.

обучающийся должен владеть сформированными компетенциями в соответствии с ФГОС СПО:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

ОК 3. Организовывать свою собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 4. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.

ОК 5. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 8. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

ПК 1.4. Участвовать в проектировании и анализе социально-экономического развития территории.

ПК 3.1. Выполнять работы по картографо-геодезическому обеспечению территории, создавать графические материалы.

Формами **текущего контроля учебной дисциплины** являются: собеседование по темам на практических (семинарских) занятиях, тестирование, контрольная работа, иные творческие работы (решение кейсов, деловые игры).

Формой **промежуточной аттестации** по учебной дисциплине является дифференцированный зачет.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ, КРИТЕРИИ И ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Результаты оценивания текущего контроля заносятся преподавателем в журнал и могут учитываться при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Перечень оценочных средств представлен в нижеследующей таблице:

3.1. Перечень оценочных средств

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
Текущий контроль успеваемости			
ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
1	Контрольная работа	Средство для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуются для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Комплекты контрольных заданий по темам дисциплины.
2	Тест	Форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).	Комплекты тестовых заданий по темам дисциплины.
3	Иные письменные	Другие письменные задания для	Задание по темам

	задания	проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	дисциплины.
КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
4	Деловая игра	Техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.	Бланк задания деловой игры.
5	Кейс	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	Комплекты кейсовых заданий, бланки кейсовых заданий.
6	Иные комбинированные задания	Другие комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины.
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
7	Вопросы для обсуждения (собеседования) на практических (семинарских) занятиях.	Вопросы для обсуждения, необходимые для контроля усвоения теоретических знаний и практических навыков. Используются при проведении фронтального опроса по темам дисциплины.	Перечень вопросов для обсуждения по темам дисциплины.
8	Рекомендуемые темы докладов	Необходимы для подготовки и публичного представления доклада по выбранной теме.	Перечень рекомендуемых тем для подготовки доклада..
Промежуточная аттестация			
КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
8	Кейсы	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) —	Комплекты кейсовых заданий по дисциплине.

		техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
9	Вопросы к дифференцированному зачету.	Вопросы по основным темам учебной дисциплины для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины.	Список вопросов к зачету

3.2. Критерии и шкалы оценивания в результате изучения дисциплины при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации:

Шкалы оценивания	Критерии оценивания письменных, комбинированных и устных заданий (за исключением тестовых заданий)
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические и практические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при выполнении упражнений, иных заданий. Ответил на все дополнительные вопросы.
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы, показал хорошие знания в рамках учебного материала. Выполнил с небольшими неточностями практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы.
«неудовлетворительно»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные

	вопросы было допущено множество неправильных ответов.
--	---

Критерии оценивания тестовых заданий

Оценка	Процент правильных ответов (коэффициент усвоения)
«отлично»	85% - 100 %
«хорошо»	65% - 85%
«удовлетворительно»	50% - 65%
«неудовлетворительно»	менее 50%

Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по четырехбалльной шкале коэффициента усвоения (K_u в %):

Коэффициент усвоения (K_u) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_u = (N/K) * 100\%,$$

где K_u – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);

N – количество правильных ответов;

K – общее число вопросов в тестовом задании.

4. ПРОГРАММА КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ЗА ПЕРИОД ИЗУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

№	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля		Наименование оценочного средства (форма проведения)
		Тема	Код контролируемой компетенции (или ее части)	
1	Текущий контроль	Тема 1.1. Сферы управления	ОК 5	Выполнение оценочного задания (письменно): - Контрольная работа (2 варианта). Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 3.1. В чем заключается характеристика и особенности американской модели менеджмента? 3.2. В чем заключается характеристика и особенности японской модели менеджмента? 3.3. В чем заключается характеристика и особенности русской модели менеджмента? 3.4. В чем сходство и различие американской, японской и русской модели менеджмента? Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание. Сравнение моделей

				менеджмента.
2	Текущий контроль	Тема 2,4. Планирование Деятельности фирмы	ОК4,ОК6	Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 5.1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента? 5.2. Какие виды планирования существуют? В чем из отличия? 5.3. Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации? 5.4. На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план? 5.5. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования? 5.6. Проведение SWOT-анализа. Выбор стратегической альтернативы. 5.7. Планирование и организация работы подразделения. Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Деловая игра «Выжить в пустыне».
3	Текущий контроль	Тема 2.1. Характеристика функций управленческого цикла	ОК4,ОК6	Выполнение оценочного задания (письменно): - Контрольная работа (2 варианта). - Задание 1. - Задание 2. Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 6.1. Какие существуют виды организационных структур управления? 6.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления? 6.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления? 6.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления? 6.5. Как формируются организационные структуры управления? 6.6. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления? 6.7. Что первично? Миссия организации или структура?
4	Текущий Контроль	Тема 2.5. Мотивация персонала	ОК3,ОК6	Выполнение оценочного задания (письменно): - Контрольная работа (2 варианта).

				- Задание 1,2. - Задание 3. - Задание 4. Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 7.1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией? 7.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации? 7.3. Какие существуют содержательные теории мотивации? 7.4. Какие существуют виды мотивации? 7.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования? 7.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека? 7.7. Разработка мотивационной политики организации.
5	Текущий контроль	Тема 3.1. Стили управления	ОК 1, ОК 3, ОК 5, ОК7,ОК8	Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание. Разработка программы самообразования и саморазвития.
6.	Текущий контроль	Тема 3.2. Процесс принятия управленческих решений	ОК 1, ОК 2, ПК 1.4.	Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Кейс. «Дефицит ничто, имидж все» - Российские регионы нанимают себе имиджмейкеров.
8	Текущий контроль	Тема 4.1. Сущность и функции маркетинга	ОК 1.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест по разделу 4. Основы маркетинговой деятельности. Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 17.1. Понятие цены 17.2. Виды ценовой политики. 17.3. Стратегия и тактика ценообразования.
7	Текущий контроль	Тема 4.2. Конъюнктура рынка недвижимости	ОК 1, ОК 8, ПК 3.1.	Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание. «Картографо-геодезическое обеспечение органов государственной власти». Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 18.1. Анализ рынка недвижимости. 18.2. Актуальность проблем маркетинга в данных организациях. 18.3. Структура управления маркетингом специализированного

				предприятия.
12	Промежуточная аттестация	Дифференцированный зачет		

5. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

ОК 5. Тема 1,1. Сферы управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 5.	Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание. Сравнение моделей менеджмента.

1. Найдите в учебной литературе описание и характеристику моделей менеджмента.
2. Сравните три модели менеджмента. Заполните таблицу.
3. В русской модели менеджмента выявите элементы, заимствованные из Американской и Японской модели. К какой модели в большей степени тяготеет русская модель менеджмента?
4. Можно ли в полной мере утверждать, что в России есть своя модель менеджмента?

Американская модель	Японская модель	Русская модель

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 3.

Вариант 1.

1. В чем заключается характеристика и особенности американской модели менеджмента?
2. В чем заключается характеристика и особенности русской модели менеджмента?

Вариант 2.

1. В чем заключается характеристика и особенности японской модели менеджмента?
2. В чем сходство и различие американской, японской и русской модели менеджмента?

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 3.1. В чем заключается характеристика и особенности американской модели менеджмента?
- 3.2. В чем заключается характеристика и особенности японской модели менеджмента?
- 3.3. В чем заключается характеристика и особенности русской модели менеджмента?
- 3.4. В чем сходство и различие американской, японской и русской модели менеджмента?

ОК 4, ОК 6. Тема 2,4.

Планирование

Деятельности фирмы

Код	Наименование результата обучения
ОК 4.	Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.
ОК 6.	Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Деловая игра «Выжить в пустыне»

Цель деловой игры:

Деловая игра направлена на практическое применение навыков стратегического планирования в менеджменте. Содержание деловой игры ориентировано на овладение следующими общими компетенциями (ОК):

Код	Наименование результата обучения
ОК 4.	Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.
ОК 6.	Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

Описание игровой ситуации:

Время — середина июля. 10 часов утра. Вы только что пережили аварийную посадку самолета в песчано-каменистой пустыне. Самолет полностью сгорел. Целыми остались только крылья. Летчики погибли. Летчик не смог передать по радиации точное место аварии. Однако до катастрофы вам было известно, что вы находитесь примерно в 100 км на юго-западе от ближайшего населенного пункта.

Окрестности пустыни являются довольно плоскими, только местами растут бочковидные и древообразные кактусы. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40°C в тени, а это означает, что на уровне 30 см над почвой следует ожидать температуру до 47°C. Вы легко одеты, на вас рубашка с

короткими рукавами, длинные брюки, носки и обычная уличная обувь на плоской подошве. **У каждого имеется** носовой платок, деньги и личные документы. **У одного пассажира** имеется пачка сигарет и спички, **у другого** — шариковая ручка. **Один пассажир с переломом ноги.**

Прежде чем самолет загорелся, удалось спасти **15 предметов**: фонарь, нож, карта с районом места аварии, полиэтиленовый прозрачный плащ, компас, аптечка, пистолет заряженный, парашют ярко-красного цвета, соль 1 кг, 2 литра воды на каждого, книга о животных, обитающих в пустыне, солнечные очки для каждого, пальто теплое на каждого, 2 литра водки на каждого, зеркальце.

Задачи деловой игры:

1. **Установите такую последовательность из 15-ти предметов**, чтобы самый жизненно важный предмет получил первое порядковое место, а наименее важный предмет – последнее 15-е место. Одновременная привязка нескольких предметов к одной позиции недопустима.

2. Опираясь на **алгоритм стратегического планирования**, разработайте стратегию выживания в пустыне.

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

1. Определите вашу миссию. (Подсказка: у всех одна миссия, а именно - «Выжить в пустыне»).
2. Сформулируете **цели** (*Что нам нужно сделать для выживания?*) и **задачи** (*Как это сделать для выживания?*)
3. Проведите анализ внешних условий, в которых вы оказались, то есть, определите возможности и угрозы для выживания. (*Как внешние условия могут помочь или помешать выживанию?*)
4. Соотнесите сильные и слабые стороны вашего положения (*Чем мы располагаем, какими предметами? Как их использовать для выживания в пустыне?*)
5. По результатам 3 и 4 пункта выявите **несколько** стратегических альтернатив, которые могут помочь вам выжить в пустыне. (*Например, остаться на месте и ждать спасателей, сигнализируя о помощи; идти до ближайшего населенного пункта; и другие альтернативы*). **Не забывайте: один пассажир с переломом ноги.**
6. Из нескольких альтернатив, определенных в пункте 5, выберите для вашего выживания **одну** оптимальную, **на ваш взгляд**, альтернативу и **обоснуйте** ее выбор.
7. Реализуйте **одну** выбранную вами альтернативу. То есть, как вы это себе представляете?
8. Проведите оценку и анализ последствий от реализации выбранной стратегической альтернативы. (*Итоги*).

Результаты деловой игры:

Результаты деловой игры представьте наглядно на листе ватмана. С **одной стороны листа** можно записать ранжированный список из 15-ти предметов (**Задача № 1**).

На второй стороне листа можно схематично представить стратегический план выживания в пустыне, в соответствии с **задачей № 2**. Либо, иным другим схематично-графическим, знаково-символьным способом.

Время на выполнение задач: 30-40 минут.

Представление результатов деловой игры: ориентировочно по 10 минут на команду.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 5.1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
- 5.2. Какие виды планирования существуют? В чем их отличия?
- 5.3. Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации?
- 5.4. На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план?
- 5.5. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования?
- 5.6. Проведение SWOT-анализа. Выбор стратегической альтернативы.
- 5.7. Планирование и организация работы подразделения.

Тема 2.1.

Характеристика функций управленческого цикла

Код	Наименование результата обучения
ОК 4.	Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1.

Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Задание 2.

На предприятии выполняются три большие программы, связанные с освоением выпуска новой продукции. Это выполнение управляется с помощью элементов матричной структуры. С начала будущего года должна начаться реализация еще одной программы, цель которой выход на новые рынки. В виду этого планируется соответствующее развитие матричной структуры.

Следует наметить план действий, которые позволят определить конкретную «конфигурацию» новых матричных образований.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 7.1. Какие существуют виды организационных структур управления?
- 7.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
- 7.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?

- 7.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?
- 7.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
- 7.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
- 7.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
- 7.8. Что первично? Миссия организации или структура?

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 6.

Вариант 1.

1. Какие существуют виды организационных структур управления?
2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?

Вариант 2.

1. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
3. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
4. Что первично? Миссия организации или структура?

ОК 3, ОК 6. Тема . Мотивация персонала

Код	Наименование результата обучения
ОК 3.	Организовывать свою собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 6.	Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1.

В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

Задание 2.

Какую роль сыграло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?

Задание 3.

Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основных теории влияния на поведение людей. Опишите их.

Задание 4.

Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечественных предприятиях.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме

Вариант 1.

1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?
2. Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете?
3. В чем суть современных подходов к мотивации человека?
4. Какие виды мотивации существуют?

Вариант 2.

1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?
2. Какие виды мотивации существуют?
3. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?
4. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете?

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 7.1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?
- 7.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации?
- 7.3. Какие существуют содержательные теории мотивации?
- 7.4. Какие существуют виды мотивации?
- 7.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?
- 7.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?
- 7.7. Разработка мотивационной политики организации.

ОК 1, ОК 3, ОК 5, ОК 7, ОК 8. Тема 3.1. Стили управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 3.	Организовывать свою собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 5.	Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
ОК 7.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
ОК 8.	Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание. Разработка программы самообразования и саморазвития

Цель работы – помочь обучающимся разработать индивидуальную программу саморазвития и самообразования.

Общие сведения

Для самообразования и саморазвития, безусловно, необходимо время, не менее часа-полтора в день. В течение года это уже около 500 часов.

Но кроме времени, необходимы следующие условия и факторы:

- физиологические (состояние здоровья);
- социокультурные (окружающая среда, микроклимат в семье, в коллективе);
- психологические (мотивация, потребности, степень обучаемости, память, творческие способности и т. п.);
- педагогические (наличие грамотного, талантливого наставника, либо возможность консультироваться).

Приступая к составлению программы, необходимо подумать над вопросами:

1. Что является барьером для профессионального продвижения?
2. Какие качества, черты характера меня провоцируют на конфликты?
3. Что мешает творчески и на высоком профессиональном уровне решать поставленные задачи?
4. Чего мне конкретно не хватает (знаний, умений и способностей, личностных качеств, связей, друзей, условий жизни, денег)?
5. На что я трачу досуг?
6. В каких областях я смогу добиться существенного продвижения уже в ближайший год?
7. Кто и в чем мне может содействовать?

Не торопитесь, ответьте на эти вопросы письменно и кратко.

Затем необходимо выделить сферы жизнедеятельности:

- в сфере управления (изучать специальную литературу);
- в сфере трудовой (достоинства и недостатки применительно к виду деятельности, учиться у мастера);
- в сфере расширения кругозора и познавательной деятельности (много читать не только по данному вопросу, развивать культуру чтения, скорочтения);
- в сфере общения необходимо обращать внимание на тех собеседников, которые интересны не только вам (в чем их обаяние, привлекательность?);
- в сфере досуга (необходимо его разнообразить).

Задание.

1. На основании предложенных рекомендаций составьте программу саморазвития и обсудите ее с товарищами по группе.
2. Оформите программу саморазвития в виде презентации (в Power Point).
3. Создайте в социальной сети ВКонтакте (<http://vk.com>) публичную страницу и напишите пост с советами по саморазвитию и самомотивации. Сформулируйте ваше жизненное кредо.
4. Ответьте на вопросы: «Что важно знать для составления программы саморазвития?» «Какие источники информации Вы использовали для составления программы саморазвития?»

ОК 1, ОК 2, ПК 1.4. Тема 3.2 Процесс принятия управленческого решения

Код	Наименование результата обучения
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 2.	Анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.
ПК 1.4.	Участвовать в проектировании и анализе социально-экономического развития территории.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Кейс. «Дефицит ничто, имидж все» - Российские регионы нанимают себе имиджмейкеров¹.

Регионы для инвесторов - что товар на полке магазинов: им тоже нужна реклама. Так, по информации РБК daily, решили в администрации Ульяновской области и наняли компанию для разработки имиджа области. Ее примеру уже последовали столица другого региона Омск, Алтайский край и Бурятия. Несколько лет назад над имиджем субъектов Федерации собирались работать в Минэкономразвития, но дальше концепции дело не пошло.

Имидж родины Владимира Ленина давно казался Ульяновску устаревшим и «неработающим», поэтому руководство региона решило поработать над имиджем. В основу проекта, разработанного группой компаний Stas Marketing Partners, легли социологические опросы местных жителей и жителей городов-миллионников. Они показали, что почти треть опрошенных считают Ульяновск авиационной столицей России. Программа развития бренда области рассчитана на пять лет и нацелена на население, инвесторов и внешние рынки. Центральным событием в жизни региона станет ежегодный Ульяновский авиатранспортный форум: его предварительная смета - 20 млн. руб. в год. Также планируется организация PR-мероприятий и сообществ ульяновцев в соцсетях.

Идея работы на имиджем региональных территорий не нова. За эту работу брались еще в Минэкономразвития: разработали концепцию продвижения национального и региональных брендов товаров и услуг отечественного производства на 2007-2008 годы.

¹ http://old.urbanecomonomics.ru/publications/index144b.html?mat_id=538 – .

Правда, дальнейшим развитием идеи на государственном уровне заниматься не стали, работа по созданию региональных брендов перешла к чиновникам-энтузиастам.

Параллельно шло создание брендов регионов «снизу». Так, город Мышкин стал мышиной столицей района, Урюпинск - провинциальной, Нижний Новгород - поволжской. Бренд «Казань - третья столица России» даже зарегистрирован в Роспатенте и считается товарным знаком города. Траты на регистрацию нелишние: новый имидж привлек в город 96 млрд. руб.

Великий Устюг, официальная «родина Деда Мороза», смог привлечь в прошлом году 250 тыс. туристов, за 11 лет гости города принесли в бюджет 2,3 млрд. руб.

«Суть брендинга - достичь полного совпадения имиджа и идентичности», - говорит руководитель проектов фонда «Институт экономики города» Денис Визгалов. Он считает, что при создании бренда двигаться надо от понимания сути места: «Сначала надо смотреть, что это за место, какие у него уникальные особенности, чем оно отличается от других мест и какие у него ресурсы развития. Потом на основе этого анализа выстраивать концепцию бренда, искать основную тему территории и потом работать по нескольким направлениям, чтобы эта концепция переходила в имидж».

Цели у тех, кто занимается брендингом, разные, но все они лежат в экономической плоскости. «Бренд региона нужен для демонстрации отличий от других областей, ответа на вопрос, что это за регион и для чего он есть (миссия), и его представлений о своем будущем (видение)», - говорит сопредседатель Совета по национальной конкурентоспособности Андрей Шестопалов.

«Самая очевидная цель - привлечение инвестиций. Бренд - это инструмент донесения тех ценностей, что предлагает регион, его специфики», - считает управляющий партнер компании Stas Marketing Partners Андрей Стась. Другие направления - развитие туризма, создание и продвижение местных товаров. Есть и социальный эффект: «Региону важно, чтобы люди не уезжали, чтобы приезжали не только гастарбайтеры, но и квалифицированные рабочие, чтобы регион молодел, был работоспособнее», - говорит г-н Стась.

В России мало регионов, которые профессионально развивают свой бренд. Г-н Визгалов считает, что на этот путь вступили Омская и Ульяновская области, Алтайский край и Бурятия. «Но все это бессистемно, вразнобой, с разными мотивами», - добавляет г-н Стась. Пока можно говорить только об отдельных брендах, многие из которых сложились сами по себе (например, ХМАО). «Имидж некоторых регионов сложился стихийно в результате естественных причин (Мышкин, Калужская область, Москва)», - говорит г-н Шестопалов.

Самый известный имидж-проект последнего времени - создание бренда Перми. Эта программа стала широко известной в России благодаря одному из ее идейных вдохновителей - московскому дизайнеру Артемию Лебедеву. «Для Перми это очень важно, потому что город тяжелый, промышленный, пролетарский. Ему нужны провокации, которые ставили бы культуру на первый план», - считает г-н Визгалов.

Другие регионы недоделали «домашнюю работу». «Великий Устюг - родина Деда Мороза, это хорошая идея, но у нее отвратительная реализация. В тот момент, когда я увижу на вокзале поезд Деда Мороза, когда из Домодедово будет летать самолет Деда Мороза, когда у них будет полноценный сайт со всеми интерактивными функциями, - вот тогда это будет бренд. Пока это только хорошая затея, которая работает на безрыбье», - считает Андрей Стась. Так происходит, потому что местные власти не продумывают в деталях, какой им нужен бренд, в чем ключевые идеи, утверждает г-н Стась.

Задание.

1. Исходя из данного кейса, определите на каком уровне должно быть заложено развитие и управление данными территориями - муниципального или регионального менеджмента?

2. Назовите примеры зарубежных стран, которые успешно применяют возможности территориального менеджмента с целью продвижения своих территорий?
3. Кто рассматривается в качестве целевого сегмента в используемых профессионалами методах продвижения территории?
4. Предложите 3 самые актуальные, на ваш взгляд, направления территориального развития Иркутской области.

ОК 1. Тема 4.1. Сущность и функции маркетинга

Код	Наименование результата обучения
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Тест по разделу 6. Основы маркетинговой деятельности

1. Конечной целью маркетинга является:
 - а) максимизация прибыли;
 - б) производство товаров новинок;
 - в) стимулирование продаж.
2. Цели деятельности фирм и цели маркетинга:
 - а) совершенно идентичны;
 - б) тесно взаимосвязаны;
 - в) совершенно не связаны.
3. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена - это
 - а) торговля;
 - б) менеджмент;
 - в) маркетинг.
4. Все, что может удовлетворить нужду:
 - а) потребность;
 - б) товар;
 - в) запрос.
5. Служащий компании, занимающийся анализом, планированием, претворением в жизнь намеченного функциями контроля - это
 - а) менеджер;
 - б) торговый агент;
 - в) управляющий по маркетингу.
6. Набором поддающихся контролю переменных факторов маркетинга называется:
 - а) комплекс маркетинга;
 - б) выборка;
 - в) маркетинговая информация.

7. Всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара - это

- а) методы стимулирования;
- б) реклама;
- в) пропаганда.

8. Постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора информации - это

- а) система маркетинговых исследований;
- б) система маркетинговой информации;
- в) рынок.

9. Набором совершенных методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга называется:

- а) наблюдение;
- б) эксперимент;
- в) система анализа маркетинговой информации.

10. Самым распространенным орудием исследования при сборе первичных данных называется:

- а) анкета;
- б) опрос;
- в) интервьюирование.

11. Любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей - это

- а) поставщики;
- б) контактная аудитория;
- в) посредники.

12. Производством нескольких продуктов с различными свойствами, предназначенных для всех покупателей, но рассчитанных на разные вкусы называется:

- а) продукт - дифференцированный маркетинг;
- б) массовый маркетинг; в) целевой маркетинг.

13. Плановое воздействие на событие - это

- а) наблюдение;
- б) опрос;
- в) эксперимент.

14. Материальные изделия, которые выдерживают обычно многократное использование - это

- а) товары кратковременного использования;
- б) недвижимость;
- в) товары длительного использования.

15. Товары, которые потребитель перед покупкой, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления - это

- а) товары повседневного спроса;
- б) товары предварительного выбора;
- в) услуги.

16. Часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести - это
- а) товарный знак;
 - б) марочный знак;
 - в) марка.
17. Товар с определенным набором свойств, предлагаемый на продажу - это
- а) товар в реальном исполнении;
 - б) товар по замыслу;
 - в) товар с подкреплением.
18. Процесс развития продаж товара и получения прибылей, состоящий из четырех этапов - это
- а) товародвижение;
 - б) стимулирование сбыта;
 - в) жизненный цикл товара.
19. Денежная сумма, взимаемая за конкретный товар - это
- а) цена;
 - б) себестоимость;
 - в) стоимость.
20. Посредником, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю называется: а) розничный продавец;
- б) уровень канала распределения;
 - в) оптовый продавец.
21. Неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены, называется: а) личные продажи;
- б) реклама;
 - в) пропаганда.
22. Средства, вложенные в разработку товара, могут окупаться на этапе:
- а) вывода на рынок;
 - б) зрелости;
 - в) роста.
23. Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора - это
- а) реклама;
 - б) пропаганда;
 - в) личные продажи.
24. Розничное заведение, предлагающее узкий товарный ассортимент значительной глубины - это
- а) специализированный магазин;
 - б) торговый центр;
 - в) склад-магазин.

25. Сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения - это

- а) образ жизни;
- б) общественные классы;
- в) референтная группа.

Ключ к тесту.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	в	б	в	а	а	б	в	б
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
б	а	в	в	б	б	а	в	а	б
21	22	23	24	25					
в	в	а	а	б					

ОК 1, ОК 8, ПК 3.1. Тема 4.2 Конъюнктура рынка недвижимости

Код	Наименование результата обучения
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 8	Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.
ПК 3.1.	Выполнять работы по картографо-геодезическому обеспечению территории, создавать графические материалы.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

ДОКЛАД

Картографо-геодезическое обеспечение органов государственной власти (Прусаков А.Н.)²

Федеральное агентство геодезии и картографии (г. Москва)

Геодезия и картография обеспечивают единую геодезическую систему координат и высот и на основе карт дают единую измерительную основу для пространственной привязки объектов окружающей среды. Конституцией РФ определено, что геодезия, картография, наименования географических объектов находятся в ведении Российской Федерации. Существует два закона «О геодезии и картографии» и «О наименованиях географических объектов», около 20 нормативно-правовых актов в виде постановлений правительства, а также действует нормативно-техническая база в объеме более 600 нормативно-юридических документов. После проведения административной реформы, в марте 2004 года, Роскартография оказалась в ведении Министерства транспорта Российской Федерации и в соответствии с Указом вопросы, выработанные политикой

² <http://www.agiks.ru/data/konf/page35.htm>

государства, и нормативно-правовое регулирование деятельности сферы геодезии и картографии осуществляется Минтрансом. Оказание государственных услуг и управление государственным имуществом в этой сфере относится к ведению Роскартографии, подведомственной Министерству транспорта РФ. Однако за прошедший период, если говорить о законодательно-нормативной базе, в стране произошли изменения, связанные с развитием и укреплением рыночных отношений, осуществлением других административных реформ, которые требуют внесения существенных изменений и дополнений в законодательство о геодезии и картографии и наименованиях географических объектов.

В настоящее время в Министерстве готовятся предложения по внесению изменений и дополнений в Законы «О геодезии и картографии» и «О наименовании географических объектов». Ведется работа по подготовке предложений по уточнению нормативных актов правительства.

В структуре отраслевой системы Роскартографии (рис. 1), кроме центрального аппарата, существуют производственно-геодезические предприятия, центры геоинформации, картографические предприятия, научные центры, фонды, учебные заведения. Следует отметить, что производственно-геодезические предприятия, вопреки той информации, что дается в последнее время всевозможными сайтами, являются на сегодняшний день технически оснащенными и обладающими современными технологиями. В частности, обновление и выпуск карт осуществляется только цифровыми методами, создание геодезических сетей идет только с использованием спутниковых технологий. Поэтому современные предприятия способны выполнять любые задачи в области картографического обеспечения.

Основополагающими задачами геодезии и картографии являются:

- создание, развитие и поддержание рабочего состояния государственных нивелирных и геодезических сетей, в том числе, гравиметрических фундаментальной и первого класса, плотность и точность которых обеспечивает создание государственных топографических карт и планов, решение общегосударственных, оборонных, научно-исследовательских и иных задач; - создание и обновление государственных топографических карт и планов, точное

содержание которых обеспечивает решение общегосударственных, оборонных, научно-исследовательских и иных задач; издание этих карт и атласов.

В 2005 году в Министерстве транспорта РФ были проведены межотраслевые совещания по вопросам государственной политики в области геодезии и картографии, а также по топографо-физическому обеспечению территории России в интересах обороноспособности и безопасности. Они показали, что у потребителей геодезической и картографической продукции значительно выросли требования к ее доступности, точности, информативности и оперативности. Это объективные требования современного уровня развития техники и правоотношений. Удовлетворение этих требований возможно только при повышении эффективности использования единой геодезической и картографической основы, которая составляет государственные геодезические сети и государственные топографические карты и планы. Создание их, обновление и поддержание в рабочем состоянии – важнейшая государственная услуга, оказываемая Роскартографией. В частности, государственные сети и топографические карты обеспечивают единство информационного пространства России, делают возможным свободное получение, обмен и использование материалов и данных. Кроме того, их использование значительно снижает затраты на проведение геодезических и картографических работ для любых целей. Отсутствие единого координатного обеспечения на территории страны этого делать не позволяет. Единая координатная основа будет служить основной частью формируемой сейчас единой системы координатно-временного обеспечения Российской Федерации.

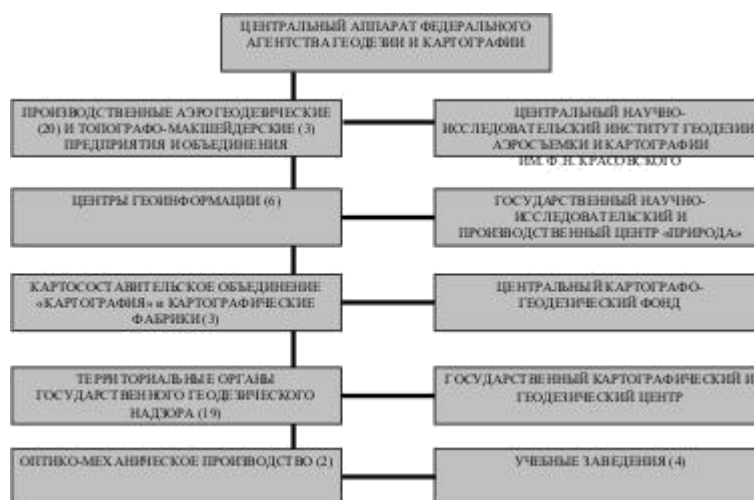


Рис. 1. Структура АГИКС РК – межведомственное информационное взаимодействие

За предшествующее десятилетие вся территория страны была покрыта государственными сетями: геодезическими, нивелирными, гравиметрическими. Сейчас около 334 тыс. пунктов 1–4 класса служат опорными исходными точками для выполнения всех видов других работ, в том числе и прикладных, существует более 500 тыс. нивелирных знаков. Затраты на создание геодезических сетей за все годы составили около 14,4 млрд. рублей и 3,8 млрд. рублей – на создание высотной геодезической сети. К сожалению, ежегодно утрачивается до 5% сетей. Работы по их восстановлению и развитию обеспечиваются финансированием только на 20%. Необходим срочный переход на спутниковые технологии, что сейчас и осуществляется. Новые технологии уже потребуют высокоточных геодезических сетей, стоимость которых составляет около 800 млн. рублей (по 100 млн. рублей ежегодно).

Уже сейчас создана фундаментальная астрономо-геодезическая сеть (около 50 пунктов), высокоточная геодезическая сеть (около 600 пунктов), в стадии создания специальная спутниковая геодезическая сеть 1 класса. Совместно с гравиметрическими данными спутниковая геодезическая сеть обеспечивает определение не только координат, но и высот по требованиям 2–4 классов точности. Новая сеть обеспечивает оперативность, точность, всепогодность, глобальность и автоматизацию. Ежегодный экономический эффект составляет порядка 350–400 млн. рублей, в том числе за счет развития новых секторов рынка.

В этом году по запросу Роскартографии министерства и ведомства, правительства субъектов Российской Федерации сообщили о потребности соответствующих регионов в геодезическом обеспечении. И практически все с тревогой отмечали, что геодезические и картографические материалы устарели и не обновляются. Это, по их мнению, негативно сказывается на реализации социально-экономических программ, функционировании и развитии транспортной, энергетической и телекоммуникационной инфраструктуры. В 2002 году Постановлением № 608 Правительство РФ утвердило нормативы плотности государственных сетей и периодичности обновления государственных топографических карт. Эти нормативы были оптимизированы в зависимости от масштаба карт и других факторов. По этим нормативам одни карты подлежали ежегодному обновлению, а другие – раз в 20 лет, в одном регионе на 1000 км² требовалось более 100 пунктов геодезических сетей, а в другом – в десятки раз меньше.

Постановлением было предусмотрено применение этих нормативов при определении ежегодных объемов финансирования с учетом возможностей федерального бюджета на соответствующий период. Естественно, имелся в виду поэтапный выход на эти нормативы. Однако за 3 года в этом направлении не было сделано ни шагу.

Финансирование год за годом так и оставалось на уровне менее 800 млн. рублей. Вместе с тем, экспертами давно подсчитано и доказано, что экономия копеек на геодезии и картографии оборачивается потерей полновесных рублей в отраслях экономики. Те средства федерального бюджета, которые в картографии будут использованы для создания, обновления и поддержания государственных сетей топографических карт, в короткий срок будут компенсированы сокращением расходов за счет многократного использования этих сетей и карт другими ведомствами и потребителями.

Теперь об обеспеченности территории РФ государственными топографическими картами по масштабам. Если в традиционном виде созданы карты, начиная от масштаба 1:25 000 до 1:1 000 000, на всю территорию РФ, масштаба 1:10 000 создано на треть территории РФ на промышленно развитые районы, то, что касается цифровых карт – на всю территорию РФ есть только карты масштаба 1:1 000 000, 1:200 000, масштаба 1:100 000 оцифровано только 22,5% территории, 1:50 000 – менее 6%, 1:25 000 – менее 7%. Следует отметить, что информация на картах не соответствует состоянию местности на данный момент, т.е. карты устарели. Более того, тренды старения информации на топографических картах и темпов обновления расходятся, что говорит о том, что если не предпринять каких-либо мер, ситуация ухудшится.

На сегодняшний день карта масштаба 1:100 000 стала более востребованной, так как изменился режим секретности (она стала ДСП). Поэтому руководством Роскартографии было принято решение в течение 2006 года оцифровать и обновить топографические карты масштаба 1:100 000 на всю территорию Российской Федерации и выдать ее на рынок потребителя в открытом цифровом варианте. Карта будет обновляться методом прямого обновления с использованием космической съемки, технологий генерализации, где это возможно, с использованием спутниковых приемников типа Mobil-Map, когда идет полевое прямое обновление, и других современных технологий. Задача обновления топографических карт была поставлена и на коллегии в г. Тюмени, где предприятия были сориентированы на то, что данная работа должна стать приоритетной и все финансирование будет направлено на решение этой задачи.

Финансирование постоянно уменьшается, и вследствие этого ожидать какого-то кардинального прорыва, даже используя современнейшие методы, не приходится. Сейчас в России объем финансирования составляет 1,33 евро на 1 км², в то время как в Канаде, например, в 3 раза больше, в Китае – в 10 раз больше.

Структура отраслевой системы выглядит следующим образом. Роскартография ведет все геодезические работы и создает топографические карты на территорию Российской Федерации, за исключением режимных объектов, которые непосредственно находятся в ведении Министерства обороны РФ. Минобороны выполняет геодезические и картографические работы на всю остальную территорию. Роскартография поставляет картографические материалы как на рынок, так и силовым ведомствам и Министерству обороны. С Министерством обороны происходит взаимообмен картографическим материалом, так как необходим единый банк данных на всю территорию страны. Также Роскартография обеспечивает картматериалами федеральные органы исполнительной власти и работает с предприятиями негосударственного сектора, которые готовят картографическую информацию для своих целей и по заказам потребителей.

Следует отметить, что сегодня потребителям требуется современная информация в виде, пригодном для решения их задач. Наиболее критичными требованиями со стороны пользователей, предъявляемыми к цифровой картографической продукции, являются:

- формат представления информации;
- состав информационных слоев;
- год состояния местности ЦТК.

Требования к формату представления цифровой картографической продукции основываются на технологиях обработки информации, т.е. ГИС, которыми владеет

пользователь. В каждой ГИС имеется своя структура информационного обеспечения, особенности которой позволяют решать конкретный круг задач со вполне определенным уровнем технологичности и эффективности. Основной проблемой при этом является переносимость данных между различными оболочками (ГИС).

В случае, когда формат хранения цифровой картографической продукции отличается от формата, необходимого пользователю, применяются конверторы. Процесс конвертации, как правило, происходит в автоматизированном режиме. Вместе с тем, как показывает практика, по окончании процесса конвертации в 9 случаях из 10 требуется дополнительная доработка получившейся цифровой картографической продукции в той оболочке, в формат которой выполнялась конвертация (например, настройка классификатора).

Роскартография обладает конверторами цифровой информации из формата хранения в форматы поставки следующих программных продуктов:

- ГИС «Панорама» (Типаж-М);
- ГИС «Нева»;
- MapInfo;
- ESRI;
- различных издательских систем;
- различных САПР.

Следует отметить, что затраты на работы по конвертации цифровых топографических карт из формата хранения в конкретный формат пользователя оплачиваются заказчиком на договорных условиях.

Все геодезические, картографические, топографические, гидрографические, аэрокосмические, гравиметрические материалы и данные, в том числе в цифровой форме, образуют государственный картографо-геодезический фонд Российской Федерации. Он состоит из федерального, а также из ведомственных и территориальных фондов.

Федеральный картографо-геодезический фонд (ФКГФ) находится в ведении Роскартографии и включает в себя:

- более 70 000 000 разнородных единиц хранения;
- 53 хранилища по всей территории России;
- около 60 организаций-фондодержателей;
- 34 000 000 листов топографических карт и планов.

Однако если нормативная правовая база федерального картографо-геодезического фонда практически создана, то по территориальным и ведомственным картографо-геодезическим фондам царит правовая неразбериха.

Необходимо отметить, что в ведомствах нет даже предусмотренных законодательством положений об их картографо-геодезических фондах и перечней включаемых в них материалов и данных, хотя порядок их утверждения установлен Правительством РФ еще в 1996 году (Постановление № 853). Поэтому другие субъекты геодезической и картографической деятельности не могут их использовать, в том числе для общегосударственных и межотраслевых целей.

Одно из следствий такого положения – дублирование работ и неэффективное использование выделенных на их проведение средств.

Многие организации «ходят» друг за другом с одними и теми же геодезическими и картографическими работами, которые до них уже были выполнены на этой территории.

Поиск потребителями необходимой им цифровой информации на конкретную территорию в ближайшее время будет существенно облегчен с вводом в действие базы метаданных о материалах и данных ФКГФ.

База метаданных (БМД) – это своего рода каталог (реестр), детально описывающий все многообразие материалов и данных ФКГФ и дающий ответы на

следующие вопросы потенциальных пользователей: где находятся те или иные пространственные данные, в каком они состоянии и как их можно получить.

В процессах информационного взаимодействия между производителями и потребителями пространственной информации метаданные играют ключевую роль, поскольку именно полнота и качество полученных пользователем метаданных влияют на процесс принятия решения по приобретению тех или иных пространственных данных на определенную территорию с заданными характеристиками.

В 2004 году Роскартографией завершено создание базы метаданных о картографической и геодезической продукции в организациях-фондодержателях ФКГФ. После завершения опытной эксплуатации, которая проходит в настоящее время, эта база метаданных будет поставлена во все территориальные органы и предприятия Роскартографии в целях обеспечения потребителей информацией о наличии топографо-геодезической и картографической продукции на территорию Российской Федерации.

Кроме того, в ближайшее время планируется опубликование базы метаданных в сети Интернет на официальном сайте Роскартографии. На этом сайте пользователь сможет получить полную информацию обо всех материалах и данных ФКГФ, а также о характеристиках этих материалов и данных, представленных в базе метаданных. Поисковая система сайта дает возможность найти необходимые метаданные по заданным критериям и представить найденные метаданные как в HTML-виде, так и в формате XML.

Согласно этому порядку материалы и данные ФКГФ предоставляются пользователям организациями-фондодержателями на основании разрешения и после предъявления пользователем документа о внесении соответствующей платы за фонды.

Разрешения на использование материалов и данных ФКГФ выдают территориальные органы Роскартографии.

В случаях, когда целью использования материалов и данных фонда является выполнение работ, предусмотренных положениями о лицензировании геодезической или картографической деятельности, необходимо представление соответствующей лицензии Роскартографии и сведений о регистрации в территориальных органах Роскартографии выполнения геодезических и картографических работ.

При запросе материалов и данных фонда, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, заявителем представляется копия лицензии на проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

Наиболее серьезные проблемы повышения эффективности геодезической и картографической деятельности – это секретность материалов и данных федерального картографо-геодезического фонда.

Топографические карты, планы городов и другие данные всегда создаются как материалы двойного назначения, используются как для обеспечения обороны и безопасности страны, так и для развития экономики. Универсальное наполнение информацией карт и планов предопределило наличие на них грифа «секретно». Такой подход к организации и проведению работ долгое время был оправдан. Однако современные требования диктуют необходимость создания геодезической и картографической информации открытого пользования.

Продукция, производимая за счет средств федерального бюджета, из-за ее закрытости не может без соответствующей переработки выступать на рынке.

Рынок, в свою очередь, не создает новую картографо-геодезическую основу, а лишь перерабатывает открытые материалы федерального фонда, т.е. из всего фонда на рынке задействовано лишь около 5 % материалов, которые не имеют грифа «секретно».

Основные заказы поступают на рынок от распорядителей бюджетов различных уровней и носят, как правило, узкий прикладной характер. Раздробленные результаты не могут быть использованы для пополнения федерального картографо-геодезического фонда, в результате происходит распыление бюджетных средств.

Специфика геодезической и картографической деятельности требует обеспечить на территории страны единство геодезических измерений, соблюдение единых картографических проекций, систем координат, условных обозначений, других норм и правил.

Регулирование этих вопросов регламентировано множеством ведомственных нормативно-технических актов, нередко противоречивых и устаревших. Вместо их переработки в соответствии с Федеральным законом «О техническом регулировании» необходимо разработать и принять технический регламент с требованиями к картографо-геодезической продукции, что сделало бы ненужными эти ведомственные нормативно-технические акты.

Кроме того, этот технический регламент исключит необходимость лицензирования геодезической и картографической деятельности, защитит рынок от продукции, которая может нанести ущерб организациям и гражданам, а также снизит административное давление на бизнес.

Но главное, значительно расширяется сфера применения результатов геодезических и картографических работ. Электронные карты – основа геоинформационных систем, использование которых поднимает на новый качественный уровень любую сферу деятельности. Единство этой основы, стандартов и правил ее создания, в свою очередь, значительно расширяет возможности и эффективность геоинформационных систем. Обеспечить создание этой единой основы также является задачей Роскартографии.

На период формирования рынка ГИС-услуг регулирующая роль государства обязательна. Необходимо определить общие стандарты и требования для дальнейшего функционирования рынка ГИС-технологий в едином правовом поле.

Проблема создания в Российской Федерации пространственных данных приобрела общегосударственный характер и ее решение должно проводиться при соответствующей государственной поддержке.

В настоящее время в Российской Федерации пространственная информация создается за счет средств федеральных бюджетов всех уровней многими органами государственной власти. Однако из-за несогласованности использование этих данных в практической работе органов государственной власти не приводит к должному эффекту.

Все это говорит о необходимости создания в Российской Федерации инфраструктуры пространственных данных (ИПД).

Вместе с тем, в качестве интегрирующей основы для обмена пространственно-привязанной информацией могла бы служить государственная унифицированная открытая картографическая база данных и базы метаданных, доступные потребителям всех уровней. Создание единой инфраструктуры пространственных данных Российской Федерации помимо нормативно-правовой базы в этой сфере требует проведения комплекса организационно-технических мероприятий, направленных на получение пространственных данных, прежде всего на межведомственном уровне.

Инфраструктура пространственных данных в Российской Федерации представляется как совокупность:

- потенциальных потребителей информации (учет, анализ, управление);
- поставщиков данных и услуг;
- регламентирующей нормативно-правовой базы;
- функционирующих фундаментальных баз и банков данных;
- средств телекоммуникаций.

В общем виде архитектуру ИПД в Российской Федерации, базой для построения которой является ФКГФ, можно представить в трех уровнях, а также определить последовательность шагов по ее формированию в стране:

- уровень данных (на этом уровне происходит производство, накопление, хранение, обработка и анализ пространственных данных);

- уровень метаданных (это своего рода каталог (реестр), детально описывающий все многообразие материалов и данных ФКГФ и дающий ответы на следующие вопросы потенциальных пользователей: где находятся те или иные пространственные данные, в каком они состоянии и как их можно получить);
- уровень сервисов (после того, как созданы и заполнены БМД, необходимо приступить к разработке прикладных программных компонентов (ГИС, ИПС, БД и т.д.) – сервисов, которые используют пространственные данные и метаданные в целях анализа управленческой, хозяйственной и иной деятельности различных категорий пользователей, в том числе и в коммерческой деятельности).

В протоколе № 38 от 29 сентября 2005 года были закреплены итоги заседания Правительства Российской Федерации и одобрены предложения Минтранса России, направленные на повышение эффективности геодезической и картографической деятельности в Российской Федерации, предусматривающие:

- разработку и создание единой системы оперативного обеспечения органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, юридических и физических лиц информацией, получаемой при выполнении геодезических, картографических, геологических, строительных, землеустроительных, лесоустроительных и других работ;
- снятие излишних ограничений на использование геодезических и картографических материалов и данных дистанционного зондирования Земли;
- установление обязательных требований к геодезической и картографической продукции, процессам ее производства и реализации в соответствии с законодательством о техническом регулировании;
- разграничение функций федеральных органов исполнительной власти в сфере геодезической и картографической деятельности;
- уточнение порядка наименования и переименования географических объектов с учетом расширения полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;
- определение порядка установления местных систем координат;
- использование программно-целевого метода бюджетного планирования в сфере геодезической и картографической деятельности;
- создание современного конкурентоспособного высокотехнологичного картографического производства.

Кроме того, Правительство Российской Федерации поручило:

1. Минтрансу России, Минобороны России, Минэкономразвития России, Мининформсвязи России обеспечить совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти разработку проекта концепции создания и развития инфраструктуры пространственных данных Российской Федерации и до 1 марта 2006 года представить его в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

2. Минтрансу России с участием Минэкономразвития России, Минобороны России, Роскосмоса, других заинтересованных федеральных органов исполнительной власти подготовить до 1 апреля 2006 года и представить в Правительство Российской Федерации в установленном порядке проекты федеральных законов о внесении изменений в федеральные законы «О геодезии и картографии» и «О наименованиях географических объектов», а также проект акта Правительства Российской Федерации по вопросу определения порядка установления местных систем координат.

3. Минтрансу России, Минобороны России, Минпромэнерго России, Минэкономразвития России организовать разработку проекта технического регламента о требованиях к геодезической и картографической продукции, ее производству и реализации и внести его в ноябре 2006 года в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

4. Минтрансу России, Минэкономразвития России, Минфину России проработать вопрос о продолжении финансирования строительства Омской картографической фабрики и соответствующие предложения представить до 1 ноября 2005 года в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

5. Минтрансу России, Минобороны России, Минэкономразвития России с участием заинтересованных федеральных органов исполнительной власти подготовить и до 1 декабря 2005 года внести в Правительство Российской Федерации предложения по упорядочению обмена информацией между федеральным, ведомственными и другими картографо-геодезическими фондами.

6. Минфину России, Минэкономразвития России, Минтрансу России проработать вопрос о финансировании в 2006–2008 гг. геодезических и картографических работ федерального назначения и соответствующие предложения представить до 1 ноября 2005 года в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

Задание:

1. Прочитайте доклад Прусакова А.Н., выявите перечень работ, необходимых для картографо-геодезического обеспечения территории.
2. Какие программы для создания графических материалов упоминаются в докладе?

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 18.1. Анализ рынка недвижимости.
- 18.2. Актуальность проблем маркетинга в данных организациях.
- 18.3. Структура управления маркетингом специализированного предприятия.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Рекомендуемые темы докладов

Тема. История развития менеджмента

Подготовить доклады:

1. Тейлор и его вклад в развитие менеджмента американских фирм.
2. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца.
3. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
4. Школа научного менеджмента: основные идеи и противоречия.

Методические указания к подготовке доклада

Своеобразной формой небольшого научного исследования является доклад на семинарах, конференциях. В ходе подготовки доклада у студента вырабатываются навыки самостоятельного творческого мышления, умение анализировать и систематизировать многочисленную информацию, поставляемую учебными и научными изданиями, периодикой, средствами массовой информации. Кроме того, опыт публичных выступлений позволяет студенту сформировать ряд коммуникативных качеств, таких как умение четко и доступно излагать свои мысли, делать выводы, наличие яркой и образной речи и других, без которых невозможно активное и успешное продвижение по карьерной лестнице молодого специалиста.

Подготовка доклада требует углубленного изучения сообщаемой темы, обращения к специальной литературе, справочному аппарату. В связи с этим работа над докладом предполагает прохождение следующих этапов:

1. Выбор темы доклада. В ходе практических занятий выбор происходит в зависимости от предложенных преподавателем вопросов, имеющих в методическом пособии тем или от собственных интересов студента. В научной работе выбор соответственно зависит от сферы научных интересов студента.

2. Постановка цели доклада. Формулирование цели работы необходимо для определения направления поиска необходимой литературы и разработки структуры доклада. Строго говоря, цель – это мысленное предвосхищение желаемого результата деятельности. Поэтому постановка цели должна максимально совпадать с названием темы доклада. В устном выступлении сообщение цели обязательно должно начинаться со слов: «В своем докладе я хочу рассказать о...», «Целью моей работы было...».

3. Подбор необходимой литературы по теме. Работа с литературой состоит из системного подбора книг и последующего изучения содержащихся в них материалов, в результате чего корректируется название темы и формулировка целей работы. Желательно использовать для подготовки доклада не менее трех наименований источников, что должно продемонстрировать умение студента сопоставлять и анализировать литературу. Доклад выполняется только по научным (не по учебникам!) исследованиям, монографиям и научным статьям в таких журналах как «Российская история», «Вопросы истории», «Родина».

4. Определение структуры доклада. Этот пункт завершает подготовительную работу для написания текста доклада и должен содержать все, что можно предвидеть. Структура представляет собой краткий тезисный конспект того, что выносится в сообщение. Обязательными компонентами являются собственные выводы и список использованной литературы.

5. Работа над текстом доклада. Прежде всего, необходимо помнить, что время доклада ограничено. Поэтому следует отбирать только наиболее важный материал. Как правило, это развернутый тезис из конспекта-структуры и его доказательство или примеры. При этом необходимо избежать «разорванности» текста, одно должно плавно вытекать из другого, соответствовать логической линии доклада. Это особенно важно при работе с несколькими источниками.

Доклад не должен быть перегружен точными цифрами. Важно, чтобы они сопровождались относительными цифрами. Например: «Потомственный пролетариат в начале XX века составлял 2,8 млн. человек, т.е. 30 % от всего числа рабочих».

Следует выяснить значение всех новых понятий, встречающихся в докладе, и уметь их объяснить. В конце доклада необходимо четко сформулировать выводы, которые соответствуют поставленным задачам и обобщают изложенный материал.

В письменном виде объем доклада составляет 7-10 стр.

6. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация осуществляется в форме дифференцированного зачета.

Итоговая оценка выставляется по результатам фронтального опроса по вопросам к дифференцированному зачету и по результатам разбора кейсовых заданий (работа в группах), приведенных ниже, с учетом оценок по текущему контролю.

Вопросы к дифференцированному зачету

1. Понятие «управление», «менеджмент», «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель». Отличие менеджера от предпринимателя.
2. Уровни управления в организации (категории управленческих работников).
3. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор).
4. Школа административного управления (А. Файоль).
5. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо).
6. Школа поведенческих наук (Д. Макгрегор).
7. Функции управления и их взаимосвязь.
8. Процесс принятия управленческих решений в организации.
9. Понятие и виды коммуникаций в организации.
10. Принципы управления.
11. Организация как функция управления. Виды организационных структур.
12. Планирование как функция управления. Сущность стратегического планирования.
13. Понятие и факторы внешней среды организации (STEP-анализ).
14. Мотивация как функция управления. Основные теории мотивации.
15. Сущность SWOT-анализа.
16. Отличие мотивации от стимулирования.
17. Контроль как функция управления. Этапы и виды контроля.
18. Миссия, цели и задачи организации. Требования предъявляемые к их формулировке.
19. Конфликты в организации (понятие, причины возникновения и виды).
20. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации, ресурсы организации. Системный подход в управлении.
21. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.
22. Сущность и функции маркетинга.
23. Рынок и его сегментирование.
24. Понятие рынка недвижимости.
25. Товар и жизненный цикл товара.
26. Цена и ценовая политика.
27. Особенности маркетинга в области профессиональной деятельности.

Кейсовые задания

Кейс 1. Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне родственник приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:

- 1) Что делать руководителю?
- 2) Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
- 3) Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
- 4) Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?

Кейс 2. Сверхнагрузка

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.
- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.
- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.
- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Вопросы:

- 1) Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?

- 2) Каких людей, по вашему мнению, следует набирать и чему обучать?
- 3) Охарактеризуйте стиль руководства в данной компании.

Кейс 3. Либо я, либо он

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопросы:

- 1) Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?
- 2) Что вы понимаете под такими терминами как «конфликт» и «конфликтная ситуация»?
- 3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 4. Неприятное соседство

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей, и при этом не заоблачная цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в

детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопросы:

- 1) Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?
- 2) Объясните различия таких понятий как «тактика» и «политика», применительно к теории управления.
- 3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 5. Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а

просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

Вопросы:

- 1) Как выбрать кандидата? Как это сделать правильно?
- 2) Дайте определение таким понятиям как «менеджер» и «предприниматель». Чем они принципиально отличаются друг от друга?
- 3) Назовите функции управления.

Кейс 6. Переезд

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы:

- 1) В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход?
- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

Кейс 7. Долг платежом красен

Фактически за десять лет работы в крупнейшем кадровом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого кадрового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся также на других фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Кадровое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Вопросы:

- 1) На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
- 2) В чем вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?
- 3) Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

Кейс 8. Слышать, но не слушать

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в

коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, не внимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы:

- 1) Достаточно ли профессиональных навыков, что бы назначить человека руководителем?
- 2) Правильно ли повел себя Иванов, извинившись перед Смирновой?
- 3) Какова роль руководителя в создании благоприятной обстановки для работы подчиненных?
- 4) Какими могут быть последствия грубого поведения начальника по отношению к подчиненным?

Кейс 9. Охота за IT-головами

Фирма по разработке и продаже программного обеспечения появилась в начале 90-х годов, и за счет динамичного развития уже к концу 1998 года она заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта компания — одна из лидеров в программном секторе российской компьютерной индустрии. Штат сотрудников - более 700 человек.

Сфера IT характеризуется своей молодостью, а отличительными особенностями является использование интеллектуального труда, привлечение больших финансовых инвестиций и требование высокой отдачи от каждого сотрудника. Основная задача отдела кадров компании - поиск новых специалистов. Почему именно поиск? Несмотря на то, на рынке труда много кандидатов с профильным образованием, профессионалов, необходимых для работы в компании, найти не просто. Выпускники вузов по большей части не имеют опыта работы по специальности, а большинство опытных специалистов или работают в других компаниях, или им уже за 50.

Высокая динамика развития компании требует не только привлечения новой рабочей силы, но и удержания сотрудников. И руководство готово обучать новичков и переобучать специалистов из смежных областей. Политика управления персоналом

построена с учетом потребностей сотрудников и направлена на удержание своих специалистов. С этой задачей компания успешно справляется, предоставляя сотрудникам одни из лучших условий труда на рынке: высокую заработную плату, интересные проекты, свободный график работы и другое.

А вот поиск молодых и новых специалистов остается важной и нелегкой задачей кадрового отдела. Приходя на собеседование, соискатели часто предъявляют высокие требования к работодателю, ориентируясь на состояние отрасли и уровень заработной платы в ней, а не на собственные опыт и знания.

Подбор персонала в такой ситуации превращается в поток: в компании всегда открыты вакансии, а ценные сотрудники перегружены. Чтобы сохранить квалифицированных специалистов от профессионального выгорания, не снижая темпы развития компании, пополнение штата крайне необходимо.

Вопросы:

- 1) Помогите компании разработать эффективную технологию оценки кандидатов при найме.
- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

Кейс 10. Слишком умные сотрудники

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он четко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашалось с направлением изменений. Но среди подчиненных были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. При этом одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу. А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремались подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

Вопросы:

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?
2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?
3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

7. Литература

Основная литература:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. - 16-е изд., стер. - Ростов н/Д: Феникс, 2018 г. 347с. : табл. - (Среднее профессиональное образование).

Дополнительная литература:

1. Лукина А. В. Маркетинг: Учебное пособие / А.В. Лукина. - 3-е изд., исп. и доп. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 240 с. - (Профессиональное образование). - ЭБС znanium.com

Интернет-ресурсы:

1. <http://infomanagement.ru> - новости, лекции, статьи, литература о менеджменте.
2. <http://www.realtyvision.ru> – большой портал о недвижимости.