

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 23.09.2021 г.

АДАптированная программа бакалавриата

Финансы и кредит

(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся
инвалидов**

Б1.В.ДВ.07.01 «МЕНЕДЖМЕНТ»

(код и наименование дисциплины)

38.03.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная, очно-заочная

(форма (формы) обучения)

Год набора – 2022 г.

Волгоград, 2021 г.

Автор-составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления и менеджмента А.А. Соколов

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой
государственного управления и менеджмента, доктор исторических наук, профессор И.О. Тюменцев

(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

РПД Б1.В.ДВ.07.01 «Менеджмент» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2021 года № 1

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	5
3.1. Структура дисциплины	5
3.2. Содержание дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	9
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	9
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	13
5.1. Методы проведения экзамена	13
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	13
6. Методические материалы по освоению дисциплины	16
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	20
7.1. Основная литература	20
7.2. Дополнительная литература	21
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	22
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы	22
7.5. Иные источники	22
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	22
Приложение 1	24

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

1.1. Осваиваемые компетенции

Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Способность применять компетенции в области менеджмента для организации командной работы группы
УК ОС-9	Способность использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	УК ОС-9.2	Способность использовать экономические знания для принятия проектных и управленческих решений

1.2. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля/ финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг (Проф. стандарт «Специалист по финансовому консультированию», утв. Приказом Минтруда от «19» марта 2015 г. №167н)	УК ОС-3.2	на уровне знаний: – знает основы управления персоналом организации
		на уровне умений: – определяет необходимые методы и инструменты управления людьми и создания команды
		на уровне навыков: – составляет необходимые организационно-распорядительные документы, обеспечивает доведение их до работников и контроль исполнения
	УК ОС-9.2	на уровне знаний: – знает принципы менеджмента, механизм принятия управленческих решений
		на уровне умений: – ориентируется в законодательстве, определяет необходимые нормативные правовые акты
		на уровне навыков: – анализирует и систематизирует результаты управленческой деятельности, использует их в работе для достижения целей организации

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, элективные дисциплины. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается во 2

семестре, по очно-заочной форме обучения дисциплина осваивается в 3 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 108 часов (3 ЗЕТ).

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 48 часов (лекций – 32 часа, практических занятий – 16 часов) и на самостоятельную работу обучающихся – 58 часов, контроль – 2 часа.

По очно-заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 32 часов (лекций – 22 часа, практических занятий – 10 часов) и на самостоятельную работу обучающихся – 72 часов, контроль – 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области математики, информатики, деловой этики и культуры управления. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с трудовыми коллективами различных организационно-правовых форм, управленческими процессами и функциями, для эффективного принятия управленческих решений, осуществления контрольно-надзорных функций, формирования результативных систем трудовой мотивации.

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Менеджмент» реализуется после изучения дисциплины Б1.О.02 Алгебра, Б1.В.03.01 Экономическая информатика, Б1.В.03.02 Библиотечно-информационные системы и технологии, Б1.В.ДВ.02.01 Деловая этика и культура управления.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п./п.	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ*	КСР		
Тема 1	Основные этапы развития управленческой мысли	7	2		1		4	О
Тема 2	Управленческие отношения и делегирование полномочий	7	2		1		4	О
Тема 3	Управленческий цикл	10	4		2		4	О
Тема 4	Основные функции менеджмента	7	2		1		4	О
Тема 5	Истоки становления и развития организационно-управленческой мысли	7	2		1		4	О
Тема 6	Организационно-технологическая концепция управления	10	4		2		4	О
Тема 7	Либерал-демократические и	7	2		1		4	О

№ п./п.	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ*	КСР			
	социал-демократические концепции управления								
Тема 8	Концепции «общественного управления»	7	2		1		4	О	
Тема 9	Общий менеджмент	7	2		1		4	О	
Тема 10	Теории «человеческих отношений» в управлении	7	2		1		4	О	
Тема 11	Теории организационного поведения	7	2		1		4	О	
Тема 12	Школы стратегического менеджмента	7	2		1		4	О	
Тема 13	Кросскультурный менеджмент	7	2		1		4	О	
Тема 14	Опыт японского и американского менеджмента. Итоговое тестирование	11	2		1	2	6	О, Т	
Промежуточная аттестация								ЗО (зачет с оценкой)	
Всего:		108	32		16	2	58	3 ЗЕ	

Примечание:

* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

Очно-заочная форма обучения

№ п./п.	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ*	КСР			
Тема 1	Основные этапы развития управленческой мысли		2		2		4	О	
Тема 2	Управленческие отношения и делегирование полномочий		2				6	О	
Тема 3	Управленческий цикл		2		2		4	О	

№ п.п.	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ*	КСР		
Тема 4	Основные функции менеджмента		2				6	О
Тема 5	Истоки становления и развития организационно-управленческой мысли				2		6	О
Тема 6	Организационно-технологическая концепция управления		2				4	О
Тема 7	Либерал-демократические и социал-демократические концепции управления				2		6	О
Тема 8	Концепции «общественного управления»		2				4	О
Тема 9	Общий менеджмент		2				4	О
Тема 10	Теории «человеческих отношений» в управлении		2				4	О
Тема 11	Теории организационного поведения		2				6	О
Тема 12	Школы стратегического менеджмента				2		6	О
Тема 13	Кросскультурный менеджмент		2				6	О
Тема 14	Опыт японского и американского менеджмента. Итоговое тестирование		2			4	6	О, Т
Промежуточная аттестация								ЗО (зачет с оценкой)
Всего:		108	22		10	4	72	3 ЗЕ

Примечание:

* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1	Основные этапы развития управленческой мысли	Военная демократия как первая форма управления. Монархическая форма управления. Либерал-демократическое течение. Причины и условия теоретического оформления организационно-технологической концепции.
--------	--	--

Тема 2	Управленческие отношения и делегирование полномочий	Управленческие отношения как связи между субъектом и объектом управления. Особенности управленческих отношений. Классификация управленческих отношений: субординации и координации; основные, дополняющие, дублирующие, контрольные и корректирующие отношения; положительные, отрицательные и нейтральные связи; непрерывные и дискретные; инвариантные и переменные. Делегирование
Тема 3	Управленческий цикл	Управленческий цикл как совокупность основных функций менеджмента, выполняемых в определенной последовательности с момента конкретизации проблемы до момента ее разрешения. Понятие функции управления. Анализ, прогнозирование, решение, планирование, организация, координация, контроль, мотивация,
Тема 4	Основные функции менеджмента	Функции управления А. Файоля: планирование, организация, координация, контроль, мотивация. Комбинации функций. Общие и конкретные (специальные) функции. Управление как функция администрирования.
Тема 5	Истоки становления и развития организационно-управленческой мысли	1. Идеи управления в Древнем Египте. 2. Идеи управления на Востоке (Аль-Фараби Абу Наср). 3. Идеи управления в Древней Греции (Демокрит, Платон, Аристотель). 4. Средневековые идеи об управлении (Августин Аврелий, Ф. Аквинский, Н. Макиавелли).
Тема 6	Организационно-технологическая концепция управления	1. Концепция Ф. Тейлора. 2. Концепция А. Файоля. 3. Концепция Г. Форда. 4. Концепция Г. Эмерсона.
Тема 7	Либерал-демократические и социал-демократические концепции управления	1. Сущность либерализма в управлении. Сравнительные характеристики классического и современного подходов. 2. Сущность социал-демократических концепций управления. Сравнительные характеристики классического и современного подходов. 3. Сущность социалистической концепции управления (В.И. Ленин). 4. Советская управленческая мысль 20-30-х годов XX в. Истоки НОТ (А.К. Гастев, П.М. Керженцев, И.М. Бурдянский, Н.А. Витке, О.А. Ерманский).
Тема 8	Концепции «общественного управления»	1. Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера. 2. Технократическая концепция управления Т. Веблена. 3. Концепция «революции управляющих» Д. Бернхейма.
Тема 9	Общий менеджмент	1. Система менеджмента Т. Бати. 2. Основы организационных концепций (Дж. Вудворд, Р. Кантер, Т. Питерс). 3. Управление по целям П. Друкера. 4. Теории управления человеческими ресурсами (Дж. Страус, Т. Кохан, А.Фокс, Дж. Данлоп). 5. Исследование организаций (Ч. Хэнди, Л. Урвик).

Тема 10	Теории «человеческих отношений» в управлении	<ol style="list-style-type: none"> 1. Школа человеческих отношений М.П. Фоллет. 2. Теория человеческих отношений Дж. Мэйо. 3. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу. 4. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. 5. Теория человеческих мотивов Д. Макклеланда. 6. Стратегическое управление человеческими ресурсами Р. Шулера.
Тема 11	Теории организационного поведения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Социотехнический подход к организациям Э. Триста и Ф. Эмери. 2. Концепция «реквизитной организации» Жаке Эллиота. 3. Концепция «карьерного якоря» и организационная культура Э.Шейна. 4. Организационные исследования астонской группы. 5. Социальные системы организации Т. Бернса. 6. Организационная экология. М. Ханнан, Дж. Фримен. 7. Метафоры организации Г. Моргана. 8. Взаимодействие организаций (П. Диманджо, У. Пауэлл, П. Сенге).
Тема 12	Школы стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Школа позиционирования (М. Портер, Дж. Траут). 2. Школа дизайна (А. Чандлер, К. Эндрюс). 3. Школа планирования (И. Ансофф). 4. Школа предпринимательства (Г. Минцберг). 5. Школа когнитивная (Г. Саймон). 6. Школа обучения (Дж. Куинн). 7. Школа власти (Ч. Линдблом).
Тема 13	Кросскультурный менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация и национальная среда (Г. Ховстеде, Ф. Лютенс). 2. Кросскультурный менеджмент (Н. Адлер). 3. Международный менеджмент (Р.Тунг).
Тема 14	Опыт японского и американского менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Философия японского и американского менеджмента. 2. Особенности управления человеческими ресурсами. 3. Общие принципы государственного управления.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Менеджмент» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости обучающихся**:

№ п./п.	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Основные этапы развития управленческой мысли	Устный опрос
Тема 2	Управленческие отношения и делегирование полномочий	Устный опрос
Тема 3	Управленческий цикл	Устный опрос
Тема 4	Основные функции менеджмента	Устный опрос
Тема 5	Истоки становления и развития организационно-управленческой мысли	Устный опрос
Тема 6	Организационно-технологическая концепция управления	Устный опрос
Тема 7	Либерал-демократические и социал-демократические концепции управления	Устный опрос
Тема 8	Концепции «общественного управления»	Устный опрос

Тема 9	Общий менеджмент	Устный опрос
Тема 10	Теории «человеческих отношений» в управлении	Устный опрос
Тема 11	Теории организационного поведения	Устный опрос
Тема 12	Школы стратегического менеджмента	Устный опрос
Тема 13	Кросскультурный менеджмент	Устный опрос
Тема 14	Опыт японского и американского менеджмента	Устный опрос, письменный тест

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для устного опроса

Тема 1 «Основные этапы развития управленческой мысли»

1. Военная демократия как первая форма управления.
2. Монархическая форма управления.
3. Либерал-демократическое течение.
4. Причины и условия теоретического оформления организационно-технологической концепции.

Тема 2 «Управленческие отношения и делегирование полномочий»

1. Управленческие отношения как связи между субъектом и объектом управления. Особенности управленческих отношений.
2. Классификация управленческих отношений: субординации и координации; основные, дополняющие, дублирующие, контрольные и корректирующие отношения; положительные, отрицательные и нейтральные связи; непрерывные и дискретные; инвариантные и переменные.
3. Делегирование полномочий.

Тема 3 «Управленческий цикл»

1. Управленческий цикл как совокупность основных функций менеджмента, выполняемых в определенной последовательности с момента конкретизации проблемы до момента ее разрешения.
2. Понятие функции управления.
3. Анализ, прогнозирование, решение, планирование, организация, координация, контроль, мотивация, информация.

Тема 4 «Основные функции менеджмента»

1. Функции управления А. Файоля: планирование, организация, координация, контроль, мотивация.
2. Комбинации функций.
3. Общие и конкретные (специальные) функции.
4. Управление как функция администрирования.

Тема 5 «Истоки становления и развития организационно-управленческой мысли»

1. Идеи управления в Древнем Египте.
2. Идеи управления на Востоке (Аль-Фараби Абу Наср).
3. Идеи управления в Древней Греции (Демокрит, Платон, Аристотель).
4. Средневековые идеи об управлении. (Августин Аврелий, Ф. Аквинский, Н. Макиавелли).

Тема 6 «Организационно-технологическая концепция управления»

1. Концепция Ф. Тейлора.
2. Концепция А. Файоля.
3. Концепция Г. Форда.

Тема 7 «Либерал-демократические и социал-демократические концепции управления»

1. Сущность либерализма в управлении. Сравнительные характеристики классического и современного подходов.
2. Сущность социал-демократических концепций управления. Сравнительные характеристики классического и современного подходов.
3. Сущность социалистической концепции управления (В.И. Ленин).
4. Советская управленческая мысль 20-30-х годов XX в. Истоки НОТ (А.К. Гастев, П.М. Керженцев, И.М. Бурдянский, Н.А. Витке, О.А. Ерманский).

Тема 8 «Концепции «общественного управления»

1. Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера.
2. Технократическая концепция управления Т. Веблена.
3. Концепция «революции управляющих» Д. Бернхема.

Тема 9 «Общий менеджмент»

1. Система менеджмента Т. Бати.
2. Основы организационных концепций (Дж. Вудворд, Р. Кантер, Т. Питерс).
3. Управление по целям П. Друкера.
4. Теории управления человеческими ресурсами (Дж. Страус, Т. Кохан, А.Фокс, Дж. Данлоп).
5. Исследование организаций (Ч. Хэнди, Л. Урвик).

Тема 10 «Теории «человеческих отношений» в управлении»

1. Школа человеческих отношений М.П. Фоллет.
2. Теория человеческих отношений Дж. Мэйо.
3. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
4. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
5. Теория человеческих мотивов Д. Макклеланда.
6. Стратегическое управление человеческими ресурсами Р. Шулера.

Тема 11 «Теории организационного поведения»

1. Социотехнический подход к организациям Э. Триста и Ф. Эмери.
2. Концепция «реквизитной организации» Жаке Эллиота.
3. Концепция «карьерного якоря» и организационная культура Э.Шейна.
4. Организационные исследования астонской группы.
5. Социальные системы организации Т. Бернса.
6. Организационная экология. М. Ханнан, Дж. Фримен.
7. Метафоры организации Г. Моргана.
8. Взаимодействие организаций (П. Диманджо, У. Пауэлл, П. Сенге).

Тема 12 «Школы стратегического менеджмента»

1. Школа позиционирования (М. Портер, Дж. Траут).
2. Школа дизайна (А. Чандлер, К. Эндрюс).
3. Школа планирования (И. Ансофф).
4. Школа предпринимательства (Г. Минцберг).
5. Школа когнитивная (Г. Саймон).
6. Школа обучения (Дж. Куинн).
7. Школа власти (Ч. Линдблом).
8. Школа культуры.

Тема 13 «Кросскультурный менеджмент»

1. Организация и национальная среда (Г. Ховстеде, Ф. Лютенс).
2. Кросскультурный менеджмент (Н. Адлер).
3. Международный менеджмент (Р. Тунг).

Тема 14 «Философия японского и американского менеджмента»

1. Философия японского и американского менеджмента.
2. Особенности управления человеческими ресурсами.
3. Общие принципы государственного управления.

Шкала оценивания

Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов.

При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Методы проведения экзамена

Зачет проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-3.2 Способность применять компетенции	– эффективно организывает групповую работу на основе принципов	– раскрывает основные методы и способы формирования

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
в области менеджмента для организации командной работы группы	формирования команды	команды
	– использует компетенции в области менеджмента для организации командной работы группы	– представляет элементы системы управления персоналом
	– развивает компетенции в области менеджмента для организации командной работы группы	– проводит взаимосвязь системы управления персоналом со стратегией развития организации
УК ОС-9.2 Способность использовать экономические знания для принятия проектных и управленческих решений.	– использует экономические знания для принятия проектных и управленческих решений	– классифицирует виды управленческих решений, методы их разработки и принятия
	– оценивает эффективность разработанных проектов на основе полученных экономических знаний	– определяет виды ресурсов организации для решения конкретной задачи

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Вопросы к зачету по дисциплине «Основы современного менеджмента»

1. Административно-распорядительные принципы менеджмента.
2. Взаимодействие организаций (П. Диманджо, У. Пауэлл, П. Сенге).
3. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
4. Делегирование полномочий.
5. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
6. Инновационный менеджмент.
7. Исследование организаций (Ч. Хэнди, Л. Урвик).
8. Кадровый менеджмент.
9. Коммуникационное обеспечение процессов управления.
10. Концепция «карьерного якоря» и организационная культура Э.Шейна.
11. Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера.
12. Концепция «революции управляющих» Д. Бернхема.
13. Концепция «реквизитной организации» Жаке Эллиота.
14. Концепция кросскультурного менеджмента.
15. Лидерство в менеджменте.
16. Метафоры организации Г. Моргана.
17. Общая концепция менеджмента.
18. Общие принципы менеджмента.
19. Организационная экология. М. Ханнан, Дж. Фримен.
20. Организационные исследования астонской группы.
21. Основные концепции управления: авторитарная, тоталитарная, демократическая.
22. Основы организационных концепций (Дж. Вудворд, Р. Кантер, Т. Питерс).
23. Принципы «конвейерного» управления Г. Форда.
24. Принципы административного управления А. Файоля.
25. Принципы управления Ф.У. Тейлора.
26. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона.
27. Производственный менеджмент.
28. Самоуправление.
29. Система американского менеджмента.
30. Система менеджмента Т. Бати.
31. Система японского менеджмента.
32. Ситуационный менеджмент.

33. Социальные системы организации Т. Бернса.
34. Социотехнический подход к организациям Э. Триста и Ф. Эмери.
35. Сравнительные характеристики либерал-демократического и социал-демократического подходов в управлении.
36. Стили руководства и лидерства.
37. Стратегический менеджмент: основные школы.
38. Стратегическое управление человеческими ресурсами Р. Шулера.
39. Теории управления человеческими ресурсами (Дж. Страус, Т. Кохан, А. Фокс, Дж. Данлоп).
40. Теория систем как методология менеджмента.
41. Теория человеческих мотивов Д. Макклеланда.
42. Теория человеческих отношений Дж. Мэйо.
43. Технократическая концепция управления Т. Веблена.
44. Технологии эффективного менеджмента.
45. Управление конфликтами.
46. Управление по целям П. Друкера.
47. Управленческая информация.
48. Управленческая структура.
49. Управленческие отношения.
50. Управленческий цикл.
51. Финансовый менеджмент.
52. Частные принципы менеджмента.
53. Школа человеческих отношений М.П. Фоллет.
54. Эффективность управленческой деятельности.

Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого

	уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Фонды оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении 1.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости). Требования к оформлению рефератов: шрифт – 14, поля – по 2 см, интервал – 1, объем – не менее 10 стр.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Методические рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента, умения решать практические задачи. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с вопросами для устного опроса,
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.07.01 «Менеджмент» выносятся следующие темы:

№ п./п.	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Очно-заочная форма
1	2	3	4	5
1	Основные этапы развития управленческой мысли: Формирование основных подходов в современном менеджменте	Механистический, гуманистический, бюрократический, административный, общественный подходы.	О	О
2	Принципы менеджмента	Понятие принципа управления. Общие, частные и принципы администрирования.	О	О
3	Управленческие отношения и делегирование полномочий	Характеристики видов управленческих отношений: основные, дополняющие, дублирующие, контрольные и корректирующие отношения; положительные, отрицательные и нейтральные связи; непрерывные и дискретные; инвариантные и переменные. Основные методики делегирования. Положения о подразделениях и должностные инструкции/регламенты	О	О
4	Управленческий цикл	Структура и модели управленческого цикла	О	О
5	Основные функции менеджмента	Типологии функций менеджмента	О	О
6	Истоки становления и развития организационно-управленческой мысли	Идеи управления в Древнем Египте. Идеи управления на Востоке (Аль-Фараби Абу Наср). Идеи управления в Древней Греции (Демокрит, Платон, Аристотель). Средневековые идеи об управлении. (Августин Аврелий, Ф. Аквинский, Н. Макиавелли).	О	О
7	Организационно-	Принципы «конвейеризации» Г. Форда и	О	О

	технологическая концепция управления	«конвейерного» управления		
8	Либерал-демократические и социал-демократические концепции управления	Характеристики современного либерального управления. Характеристики современного социал-демократического управления	<i>O</i>	<i>O</i>
9	Общий менеджмент	Основы организационных концепций (Дж. Вудворд, Р. Кантер, Т. Питерс). Теории управления человеческими ресурсами (Дж. Страус, Т. Кохан, А.Фокс, Дж. Данлоп). Исследование организаций (Ч. Хэнди, Л. Урвик)	<i>O</i>	<i>O</i>
10	Теории «человеческих отношений» в управлении	Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Теория человеческих мотивов Д. Макклеланда. Стратегическое управление человеческими ресурсами Р. Шулера	<i>O</i>	<i>O</i>
11	Теории организационного поведения	Организационные исследования астонской группы. Социальные системы организации Т. Бернса. Взаимодействие организаций (П. Диманджо, У. Пауэлл, П. Сенге)	<i>O</i>	<i>O</i>
12	Школы стратегического менеджмента	Школа предпринимательства. Школа планирования. Школа дизайна. Школа позиционирования.	<i>O</i>	<i>O</i>
13	Кросскультурный менеджмент	Особенности кросскультурного менеджмента в России	<i>O</i>	<i>O</i>
14	Опыт японского и американского менеджмента	Базовые характеристики японского менеджмента. Базовые положения американского менеджмента. Проведение параллельных сравнений	<i>O, T</i>	<i>O, T</i>

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать

содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект.**

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

– Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

– При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

– При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

– Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

– При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

– В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

Рекомендации для подготовки к экзамену

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 307 с. — (Высшее

- образование). — ISBN 978-5-534-07387-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492204>
2. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490123>
 3. Теория управления: учеб. пособие для бакалавров / под общ.ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М.: Юрайт, 2013.
 4. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / отв. ред. В. Я. Афанасьев. — М.: Юрайт, 2016. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). <http://www.biblio-online.ru/viewer/B251791A-D56B-4DB6-8C6F-5EF57C63016D>
 5. Рой О. М. Теория управления: учеб. пособие. - 2-е изд., стер. — М.: КноРус, 2016. — 234 с. - (Бакалавриат).
 6. Ким С.А. Теория управления: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учебник. — М.: Дашков, 2016. — 240 с. Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70583
 7. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом : учебно-практическое пособие / Ардальон Яковлевич Кибанов, Екатерина Викторовна Каштанова ; под редакцией А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. - Москва : Проспект, 2020. - 57 с. : рис., табл. - ISBN 978-5-9988-0915-6 : 200-00; 181-82. - Текст (визуальный) : непосредственный.

7.2. Дополнительная литература

1. Global Management across Global English : учебное пособие / Алеся Александровна Джигоева ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова. - Москва : КноРус, 2020. - 311 с. : фото. - (Бакалавриат). - Библиогр.: с. 307-311. - ISBN 978-5-406-05846-6 : 750-00. - Текст (визуальный) : непосредственный.
2. PERSONNEL MANAGEMENT (Основы управления персоналом) : учебное пособие / Наиля Шадхатовна Валеева, Е. М. Муртазина, А. Р. Нурутдинова ; Министерство образования и науки РФ ; Федеральное учреждение высшего образования "Казанский национальный исследовательский технологический университет". - Москва : РУСАЙНС, 2021. - 290 с. : фото. - Библиогр.: с. 289-290. - ISBN 978-5-4365-7524-7 : 728-00. - Текст (визуальный) : непосредственный.
3. Андреев А.Ф. Основы теории управления [Электронный ресурс]. СПб.: Троицкий мост, 2013. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40882>
4. Батурин В. К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8104>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
5. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52574>
6. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач. Практикум : учебное пособие / Сергей Евгеньевич Кован ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Проспект, 2020. - 190 с. : табл. - Список литературы: с. 188. - ISBN 978-5-392-30844-6 : 400-00; 363-64. - Текст (визуальный) : непосредственный.
7. Global Management across Global English : учебное пособие / Алеся Александровна Джигоева ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова. - Москва : КноРус, 2020. - 311 с. : фото. - (Бакалавриат). - Библиогр.: с. 307-311. - ISBN 978-5-406-05846-6 : 750-00. - Текст (визуальный) : непосредственный.

8. PERSONNEL MANAGEMENT (Основы управления персоналом) : учебное пособие / Наилия Шадхатовна Валеева, Е. М. Муртазина, А. Р. Нурутдинова ; Министерство образования и науки РФ ; Федеральное учреждение высшего образования "Казанский национальный исследовательский технологический университет". - Москва : РУСАЙНС, 2021. - 290 с. : фото. - Библиогр.: с. 289-290. - ISBN 978-5-4365-7524-7 : 728-00. - Текст (визуальный) : непосредственный.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (с посл. поправками).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
3. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ.
5. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 25-ФЗ.
6. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ.
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ.

7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.

1. <http://base.garant.ru/> – справочно-поисковая система «Гарант»
2. <http://www.consultant.ru/> - справочно-поисковая система «Консультант Плюс»
3. <http://www.mevriz.ru/> – журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
4. <http://www.kremlin.ru/> – официальный сайт Президента РФ
5. <http://government.ru/> – официальный сайт Правительства России

7.5. Иные источники

Иные источники не используются.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 23.09.2021 г.

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Финансы и кредит

(наименование образовательной программы)

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.ДВ.07.01 «МЕНЕДЖМЕНТ»

(код и наименование дисциплины)

38.03.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная, очно-заочная

(форма (формы) обучения)

Год набора – 2022 г.

Волгоград, 2021 г.

1. Вопросы к зачету

1. Административно-распорядительные принципы менеджмента.
2. Взаимодействие организаций (П. Диманджо, У. Пауэлл, П. Сенге).
3. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
4. Делегирование полномочий.
5. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
6. Инновационный менеджмент.
7. Исследование организаций (Ч. Хэнди, Л. Урвик).
8. Кадровый менеджмент.
9. Коммуникационное обеспечение процессов управления.
10. Концепция «карьерного якоря» и организационная культура Э.Шейна.
11. Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера.
12. Концепция «революции управляющих» Д. Бернхема.
13. Концепция «реквизитной организации» Жаке Эллиота.
14. Концепция кросскультурного менеджмента.
15. Лидерство в менеджменте.
16. Метафоры организации Г. Моргана.
17. Общая концепция менеджмента.
18. Общие принципы менеджмента.
19. Организационная экология. М. Ханнан, Дж. Фримен.
20. Организационные исследования астонской группы.
21. Основные концепции управления: авторитарная, тоталитарная, демократическая.
22. Основы организационных концепций (Дж. Вудворд, Р. Кантер, Т. Питерс).
23. Принципы «конвейерного» управления Г. Форда.
24. Принципы административного управления А. Файоля.
25. Принципы управления Ф.У. Тейлора.
26. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона.
27. Производственный менеджмент.
28. Самоуправление.
29. Система американского менеджмента.
30. Система менеджмента Т. Бати.
31. Система японского менеджмента.
32. Ситуационный менеджмент.
33. Социальные системы организации Т. Бернса.
34. Социотехнический подход к организациям Э. Триста и Ф. Эмери.
35. Сравнительные характеристики либерал-демократического и социал-демократического подходов в управлении.
36. Стили руководства и лидерства.
37. Стратегический менеджмент: основные школы.
38. Стратегическое управление человеческими ресурсами Р. Шулера.
39. Теории управления человеческими ресурсами (Дж. Страус, Т. Кохан, А. Фокс, Дж. Данлоп).
40. Теория систем как методология менеджмента.
41. Теория человеческих мотивов Д. Макклеланда.
42. Теория человеческих отношений Дж. Мэйо.
43. Технократическая концепция управления Т. Веблена.
44. Технологии эффективного менеджмента.

45. Управление конфликтами.
46. Управление по целям П. Друкера.
47. Управленческая информация.
48. Управленческая структура.
49. Управленческие отношения.
50. Управленческий цикл.
51. Финансовый менеджмент.
52. Частные принципы менеджмента.
53. Школа человеческих отношений М.П. Фоллет.
54. Эффективность управленческой деятельности.

2. Тестовые материалы

Тест 1. Первый научный подход к анализу организаций и процессу управления ими приписывают:

- а) Харрингтону Эмерсону – «Двенадцать принципов эффективности»;
- б) Фредерику У. Тейлору – «Принципы научного управления»;
- в) Анри Файолю – «Общее и практическое управление»;
- г) Богданову А.А. – «Тектология. Всеобщая организационная наука»;

Тест 2. Заполните пропуск:

Знания об управлении формировались в основном эволюционным путем, поэтому некоторые исследователи условно выделяют события и периоды, которые послужили наиболее заметными толчковыми моментами для развития управленческой мысли. Их часто называют "управленческими революциями" и обычно говорят о ___ крупнейших управленческих революциях.

- а) 3
- б) 5
- в) 7
- г) 2

Тест 3. Объекты внешней среды организации:

А) Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.

Б) Все то, что находится за пределами данной организации.

В) Природные и климатические условия.

Г) Люди, организации и иные физические объекты, находящиеся за пределами физической территории организации.

Тест 4. Каким ученым впервые дано целостное представление об организационной науке, сформулированы ее основные принципы и закономерности и объяснен механизм их проявления:

- а) А.А. Богдановым;
- б) А. Файолем;
- в) Л. Берталанди;
- г) Г. Саймоном.

Тест 5. Классическое направление менеджмента включает в себя:

- а) административную школу
- б) школу человеческих отношений
- в) школу наук о поведении
- г) системный подход к менеджменту

Тест 6. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- а) Ч. Бебидж;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль
- г) Ф. Тейлор.

Тест 7. Вопреки распространенному заблуждению, конвейер внедрили и до него, однако именно он создал первую коммерчески успешную линию промышленного конвейера:

- а) Г. Эмерсон
- б) Т. Веблен
- г) Г. Форд
- д) Т. Бати

Тест 8. Кто является автором 14 универсальных принципов управления?

- а) А. Файоль
- б) М. Вебер
- с) Ф. Тейлор
- д) Э. Мэйо.

Тест 9. Управленческий цикл (управленческий процесс) представляет собой:

- а. процесс выявления и исправления допущенных в ходе управленческой деятельности ошибок
- б. совокупность методов разрешения конфликтных ситуаций
- с. систему управленческого документооборота
- д. совокупность основных функций менеджмента, которые выполняются в определенной последовательности с момента конкретизации проблемы до момента ее разрешения

Тест 10. Определите, что НЕ является ключевой функцией управления:

- а. Субординация,
- б. Организация,
- с. Мотивация,
- д. Контроль.

Тест 11. Гуманитарное направление менеджмента включает в себя:

- а) школу научного менеджмента
- б) административную школу
- в) бюрократическую школу
- г) школу наук о поведении

Тест 12. Современные направления менеджмента включают в себя:

- а) административную школу
- б) школу наук о поведении
- в) процессный подход к менеджменту
- г) школу наук о поведении

Тест 13. Развитие психологии и социологии привело к созданию практических методов исследования человеческих взаимоотношений, организационного поведения в процессе производственной и другой деятельности в

- а) 1930-е гг.

- б) 1940-е гг.
- в) 1950-е гг.
- г) 1960-е гг.

Тест 14. Наиболее заметными представителями бихевиористского направления в менеджменте являются:

- а) К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг;
- б) А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвик, А. Гинсбург, А. Слоун, А. Гастев.
- в) Ф. и Л. Гилберт, Г. Гантт, Вебер, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Грант, О.А. Ерманский;
- г) Р. Акофф, Л. Берталани, Р. Калман, С. Форрестр, Э. Райф, С. Саймон

Тест 15. Для какой из перечисленных теорий характерна следующая предпосылка: обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы...

- а) теория «Y»
- б) теория «X»
- в) теория «Z»
- г) Ни для какой из вышеперечисленных

Тест 16. Процессный подход рассматривает:

- А. Ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;
- Б. Технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи;
- В. Функции управления как взаимосвязанный процесс управления;
- Г. Оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей.

Тест 17. Школа человеческих отношений начала свое развитие в:

- А. 1911 году;
- Б. 30-е годы XX в.;
- В. 40-е годы XX в.;
- Г. 50-е годы XX в.

Тест 18. «Отцом научного управления» часто называют:

- а) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования
- б) Фрэнк и Лилиан Гилбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблгами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего
- в) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений
- г) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

Тест 19. Целью классической школы управления было создание

- а) методов нормирования труда
- б) универсального принципа управления
- в) условий трудовой деятельности работников

г) методов стимулирования производительности труда

Тест 20. В основе японской системы управления лежит принцип

- а) коллективизма
- б) индивидуализма
- в) социализма
- г) эгоцентризма

Тест 21. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:

- а) современных количественных методов обоснования управленческих решений
- б) школы "человеческих отношений"
- в) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
- г) классической школы управления

Тест 22. Основоположник научной школы управления:

- а) Ф.Тейлор
- б) А.Файоль
- в) Э.Мэйо
- г) А.Богданов

Тест 23. Основоположник административной (классической) школы управления:

- а) Ф.Тейлор
- б) А.Файоль
- в) Э.Мэйо
- г) А.К. Альдерфер

Тест 24. Правила, используемые руководителем при построении организационной системы – это

- а) функции менеджмента
- б) санкции менеджмента
- в) принципы менеджмента
- г) нормы трудового кодекса

Тест 25. Передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией – это:

- А. Централизация управления;
- Б. Децентрализация управления;
- В. Оптимизация управления;
- Г. Нет правильного ответа.

Тест 26. Передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия – это:

- А. Мультипликативность;
- Б. Адаптивность;
- В. Делегирование;
- Г. Эмерджентность.

Тест 27. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчиненным:

- а) для оптимального решения комплексной задачи
- б) для сохранения "группового" стиля работы

- в) для проверки квалификации подчиненных
- г) для разгрузки самого руководителя

Тест 28. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- б) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- г) уровень превышения своих полномочий

Тест 29. Управленческий цикл – это

- А) завершенная последовательность повторяющихся активных действий, направленных на достижение поставленных целей.
- Б) вид управленческой деятельности, выделившийся в процессе специализации управленческого труда
- В) процесс побуждения работников и себя к активной трудовой деятельности для достижения личностных целей и целей предприятия
- г) **практическое применение управленческого знания и использования методов в производственной деятельности.**

Тест 30. Коммуникация – это:

- А. Обмен опытом между организациями;
- Б. Обмен информацией между людьми;
- В. Принципы поведения в отдельной организации;
- Г. Предпринимательский этикет.

Тест 31. Письменная форма взаимодействия с партнерами, заключающаяся в обмене деловыми письмами по почте либо по электронной почте - это:

- А) деловая дискуссия;
- Б) деловая переписка;
- В) деловые переговоры;
- Г) листовка.

Тест 32. Что является признаком бюрократического управления:

- а) отсутствие инициативы сотрудника, приоритета личных интересов
- б) блокирование предпринимательской деятельности
- в) формальный подход
- г) некомпетентность руководителя

Тест 33. Какие из утверждений характерны для теории «Х»:

- А. Работа для человека так же естественна, как игра;
- Б. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы;
- В. Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху;
- Г. Все ответы верны.

Тест 34. Согласно теории К. Альдерфера:

- А) движение по иерархии потребностей может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня;
- Б) мотивация человека к деятельности связана с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования;

В) достигнутые результаты деятельности зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей индивида, а также от осознания им своей роли.;

Г) человек стремится к максимизации удовольствия, наслаждения и минимизации неудовольствия, дискомфорта, боли, страдания.

Тест 35. Сколько уровней включает в себя пирамида потребностей А. Маслоу:

- А) 5;
- Б) 4;
- В) 6;
- Г) 7.

Тест 36. Сущностью «Организационного поведения» является:

А) изучение жизнедеятельности общества как совокупности социальных связей и отношений между его субъектами: социальными общностями, институтами, личностями;

Б) систематический и научный анализ поведения отдельных личностей, групп, организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения показателей работы индивидуумов и, в конечном итоге, организаций, частью которых они являются;

В) изучение производства, распределения и потребления товаров и услуг;

Г) формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Тест 37. Кто впервые стал употреблять понятие «Организационное поведение»:

- А) Ф. Ротлисбергер;
- Б) Дж. Л. Гибсон;
- В) Ю. Д. Красовский;
- Г) А. И. Кравченко.

Тест 38. В соответствии со взглядами Д. Макгрегора какую модель ОП могут реализовать менеджеры, чьи установки в отношении персонала подпадают под теорию Y:

- А) патерналистская;
- Б) авторитарная;
- В) поддерживающая;
- Г) коллегиальная.

Тест 39. Метод адаптации представляет доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом отделе:

- А) инструктаж;
- Б) наставничество;
- В) совещание;
- Г) командный тренинг.

Тест 40. Ведение бизнеса в азиатских странах отличается высокой степенью:

- А) коллективизма;
- Б) индивидуализма;
- В) подозрительности к иностранцам;
- Г) моноактивности.

3. Открытые задания

3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами

Темы эссе

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виды организационных структур управления.
4. Особенности ведения деловых переговоров.
5. Власть и лидерство: сущность и значение.
6. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
7. Управление персоналом на предприятии.
8. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
9. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
10. Принятие управленческих решений и пути повышения их эффективности.
11. Деловая этика менеджера.
12. Сущность и значение самоменеджмента.
13. Зарубежный опыт управления организацией.
14. Стратегическое планирование и его значение.
15. Харизматичность менеджера: сущность, значение и способы развития харизмы.
16. Основные методы определения эффективности управления.
17. Основные модели принятия решений.
18. Современная модель управления организацией.
19. Реинжиниринг: характеристика и значение.
20. Характеристика тайм-менеджмента.
21. Виды рисков в менеджменте.
22. Женщина-руководитель: опыт и проблемы управления.
23. Современные стили управления.
24. Формальное и неформальное управление.
25. Роль менеджмента в развитии общества.
26. Делегирование полномочий: понятие, цели.
27. Стрессоустойчивость как фактор эффективной деятельности менеджера. Профилактика стресса.
28. Теории мотивации в менеджменте.
29. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля.
30. Эмоциональный интеллект менеджера.
31. Понятие и типология карьеры. Планирование карьеры и развития.
32. Влияние силы мотивации на результативность деятельности. Закон Йеркса-Додсона.
33. Особенности менеджмента в малом бизнесе.
34. Менеджмент в крупных российских фирмах: достоинства и недостатки.
35. Социально-психологические методы управления.

3.2. Практические задания (задачи)

Тема: «Основные этапы развития менеджмента»

1. Разделитесь на группы по 2 чел. или индивидуально.
2. Каждая группа или индивидуально подготовьте доклад следующего содержания:
 - 2.1. Выберите какую-либо организацию (предприятие, учреждение), можно вымышленную (организационно-правовая форма, название, направление деятельности). Информация по вопросу 2.1 должна быть краткой.
 - 2.2. На примере выбранной организации раскройте сущность и содержание понятий «управление» и «менеджмент», расскажите о применяемых методах управления в различные периоды деятельности организации.
 - 2.3. Охарактеризуйте этапы развития управленческой мысли за рубежом и сравните их с опытом теории и практики управления в России. Какие черты названных этапов прослеживаются или могли бы найти свое отражение в выбранной организации?

2.4. Представьте организационную структуру выбранной организации. Определите роль различных ресурсов в ее деятельности. Какое влияние они оказывают на состояние и конкурентоспособность организации?

2.5. Назовите общие и частные принципы, которыми руководствуется организация в своей деятельности. Какие из них наиболее ярко выражены?

2.6. Сформулируйте возможные направления совершенствования управленческой деятельности в выбранной организации. По каким из этих направлений уже происходит развитие системы?

3. Аргументируйте свои ответы.

4. В качестве опорного материала для подготовки к занятию используйте литературу по теме и Интернет-ресурсы.

Тема: «Организация как объект управления»

1. Разделитесь на группы по 2 чел. или индивидуально.

2. Каждая группа или индивидуально подготовьте доклад следующего содержания:

2.1. Выберите какую-либо организацию (предприятие, учреждение), можно вымышленную (организационно-правовая форма, название, направление деятельности).

Информация по вопросу 2.1 должна быть краткой.

2.2. На примере выбранной организации раскройте сущность и содержание понятия «организация» и определите ее признаки.

2.3. Охарактеризуйте выбранную организацию с точки зрения системы и свойств системы. Представьте организацию как открытую систему.

2.4. Конкретизируйте составные элементы внутренней и внешней среды выбранной организации, каким образом они взаимодействуют друг с другом?

2.5. Опишите жизненный цикл организации.

2.6. Сформулируйте возможные направления совершенствования деятельности организации как открытой системы. По каким из этих направлений уже происходит ее развитие?

3. Аргументируйте свои ответы.

4. В качестве опорного материала для подготовки к занятию используйте литературу по теме и Интернет-ресурсы.

5. Доклад каждой группы или индивидуальный представьте на занятии.

Тема: «Основные функции менеджмента»

1. Разделитесь на группы по 2 чел. или индивидуально.

2. Каждая группа или индивидуально подготовьте доклад следующего содержания:

2.1. Выберите какую-либо организацию (предприятие, учреждение), можно вымышленную (организационно-правовая форма, название, направление деятельности).

Информация по вопросу 2.1 должна быть краткой.

2.2. На примере выбранной организации раскройте сущность и содержание общих функций управления:

- 1) планирования;
- 2) организации;
- 3) координации;
- 4) мотивации;
- 5) контроля.

Кто из руководителей и должностных лиц выполняет названные функции, и какие действия при этом совершает? Каким образом отражается на деятельности организации качество и своевременность выполнения данных функций?

2.3. Охарактеризуйте специальные функции руководителей и должностных лиц, если таковые имеются.

2.4. Сформулируйте возможные направления совершенствования деятельности организации в части выполнения функций управления. По каким из этих направлений уже происходит развитие системы?

3. Аргументируйте свои ответы.

4. В качестве опорного материала для подготовки к занятию используйте литературу по теме и Интернет-ресурсы.

5. Доклад каждой группы или индивидуальный представьте на занятии.

4. Ключи (ответы) к оценочным материалам

Ключи к тестам

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	б	а	а	а	г	г	а	г	а
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
г	в	в	а	б	в	б	в	б	а
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
г	а	б	в	б	в	г	в	а	б
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
б	в	б	а	а	б	а	в	а	а