

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ**

**ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей**

для специальности  
**54.02.01 Дизайн (по отраслям)**

Москва  
2024

Фонд оценочных средств профессионального модуля рассмотрен предметной (цикловой) комиссией профессионального учебного цикла

Фонд оценочных средств профессионального модуля разработан на основе федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования (далее – ФГОС СПО) по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 05 мая 2022 г. N 308 (зарегистрирован Министерством юстиции РФ 25 июля 2022 г. N69375).

Внутренняя экспертиза:  
Заведующая УМУ Заметта Д.Н.

# 1. Планируемые результаты освоения профессионального модуля

## ПМ. 04. Организация работы коллектива исполнителей

Оценка качества подготовки обучающихся и выпускников осуществляется в двух основных направлениях:

- оценка уровня освоения дисциплин;
- оценка компетенций обучающихся.

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения устного опроса по контрольным вопросам соответствующих тем, практических занятий, дискуссионных мероприятий, тестирования, выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований, а также в ходе проведения промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета по завершению изучения учебной дисциплины.

В результате изучения профессионального модуля студент должен освоить вид деятельности **Организация работы коллектива исполнителей** и соответствующие ему профессиональные и общие компетенции.

Код	Наименование общих компетенций
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
ОК 02.	Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях
ОК 08.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;
ОК 09.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках
Код	Наименование видов деятельности и профессиональных компетенций
ВД 4	<b>Организация работы коллектива исполнителей</b>
ПК 4.1.	Планировать работу коллектива
ПК 4.2.	Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт
ПК 4.3.	Контролировать сроки и качество выполненных заданий
ПК 4.4.	Осуществлять приём и сдачу работы в соответствии с техническим заданием

В результате освоения профессионального модуля обучающийся должен:

Иметь практический опыт	-планирования работы коллектива исполнителей; -составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт; -контроля сроков и качества выполненных заданий; -работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием
уметь	-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</li> <li>-осуществлять контроль деятельности персонала;</li> <li>-управлять работой коллектива исполнителей</li> </ul>
знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</li> <li>-методы и формы обучения персонала;</li> <li>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</li> <li>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</li> </ul>

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета, в процессе которых контролируются практические знания и умения по МДК 04.01. Основы менеджмента и экзамен по модулю ПМ 04.

<b>Код и наименование профессиональных и общих компетенций, формируемых в рамках модуля</b>	<b>Критерии оценки</b>	<b>Методы оценки</b>
ПК 4.1. Планировать работу коллектива	Обучающийся выполняет планирование работы коллектива исполнителей, принимает самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе	Экспертная оценка результатов деятельности обучающихся в процессе освоения образовательной программы: - на практических занятиях; - при выполнении работ на различных этапах производственной практики; -при проведении: зачетов по междисциплинарным курсам, экзамена по модулю
ПК 4.2. Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт	Обучающийся выполняет работу по составлению конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт	Экспертная оценка результатов деятельности обучающихся в процессе освоения образовательной программы: - на практических занятиях; - при выполнении работ на различных этапах производственной практики; при проведении: зачетов по междисциплинарным курсам, экзамена по модулю
ПК 4.3. Контролировать сроки и качество выполненных заданий	Обучающийся осуществляет контроль сроков и качества выполненных заданий	Экспертная оценка результатов деятельности обучающихся в процессе освоения образовательной программы: - на практических занятиях; - при выполнении работ на различных этапах производственной практики; - при проведении: зачетов по междисциплинарным курсам, экзамена по модулю
ПК 4.4. Осуществлять приём и сдачу работы в соответствии с техническим заданием	Обучающийся работает с коллективом исполнителей, принимает и сдаёт работы в соответствии с техническим заданием	Экспертная оценка результатов деятельности обучающихся в процессе освоения образовательной программы: - на практических занятиях; - при выполнении работ на различных этапах производственной практики; - при проведении: зачетов, междисциплинарным курсам, экзамена по модулю
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	Выбор и применение способов решения профессиональных задач	Оценка эффективности и качества выполнения задач

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;	Нахождение, использование, анализ и интерпретация информации, используя различные источники, включая электронные, для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития; демонстрация навыков отслеживания изменений в нормативной и законодательной базах	Оценка эффективности и качества выполнения задач
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях	Демонстрация интереса к инновациям в области профессиональной деятельности; выстраивание траектории профессионального развития и самообразования; осознанное планирование повышения квалификации	Осуществление самообразования, использование современной научной и профессиональной терминологии, участие в профессиональных олимпиадах, конкурсах, выставках, научно-практических конференциях, оценка способности находить альтернативные варианты решения стандартных и нестандартных ситуаций, принятие ответственности за их выполнение
ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	Взаимодействие с обучающимися, преподавателями, сотрудниками образовательной организации в ходе обучения, а также с руководством и сотрудниками экономического субъекта во время прохождения практики.	Экспертное наблюдение и оценка результатов формирования поведенческих навыков в ходе обучения
ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста	Демонстрация навыков грамотно излагать свои мысли и оформлять документацию на государственном языке Российской Федерации, принимая во внимание особенности социального и культурного контекста	Оценка умения вступать в коммуникативные отношения в сфере профессиональной деятельности и поддерживать ситуационное взаимодействие, принимая во внимание особенности социального и культурного контекста, в устной и письменной форме, проявление толерантности в коллективе
ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;	Описывать значимость своей профессии (специальности); применять стандарты антикоррупционного поведения	Сущность гражданско-патриотической позиции, общечеловеческих ценностей; значимость профессиональной деятельности по профессии (специальности); стандарты антикоррупционного поведения и последствия его нарушения
ОК 07. Содействовать	Соблюдать нормы	правила экологической безопасности

сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;	экологической безопасности; принципы бережливого производства, определять направления ресурсосбережения в рамках профессиональной деятельности по специальности	при ведении профессиональной деятельности; основные ресурсы, принципы бережливого производства, задействованные в профессиональной деятельности; пути обеспечения ресурсосбережения
ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;	Использовать физкультурно-оздоровительную деятельность для укрепления здоровья, достижения жизненных и профессиональных целей; применять рациональные приемы двигательных функций в профессиональной деятельности; пользоваться средствами профилактики перенапряжения характерными для данной специальности	Оценка умения применять здоровый образ жизни, понимать роль физической культуры в общекультурном, профессиональном и социальном развитии человека
ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	Умение понимать и применять законодательно-нормативные документы, профессиональную литературу, разъяснения и информацию компетентных органов, типовые формы и документы.	Оценка соблюдения правил оформления документов и построения устных сообщений на государственном языке Российской Федерации и иностранных языках

### Требования к формированию личностных результатов

Личностные результаты реализации программы воспитания (дескрипторы)	Код личностных результатов реализации программы воспитания
Осознающий себя гражданином России и защитником Отечества, выражающий свою российскую идентичность в поликультурном и многоконфессиональном российском обществе, и современном мировом сообществе. Сознательный свое единство с народом России, с Российским государством, демонстрирующий ответственность за развитие страны. Проявляющий готовность к защите Родины, способный аргументированно отстаивать суверенитет и достоинство народа России, сохранять и защищать историческую правду о Российском государстве	ЛР 1
Проявляющий активную гражданскую позицию на основе уважения закона и правопорядка, прав и свобод сограждан, уважения к историческому и культурному наследию России. Осознанно и деятельно выражающий неприятие дискриминации в обществе по социальным, национальным, религиозным признакам; экстремизма, терроризма, коррупции, антигосударственной деятельности. Обладающий опытом гражданской социально значимой деятельности (в студенческом самоуправлении, добровольчестве, экологических, природоохранных, военно-патриотических и др. объединениях, акциях, программах). Принимающий роль избирателя и участника общественных отношений, связанных с взаимодействием с народными избранниками	ЛР 2
Демонстрирующий приверженность традиционным духовно-нравственным ценностям, культуре народов России, принципам честности, порядочности, открытости. Действующий и оценивающий свое поведение и поступки, поведение и поступки других людей с позиций традиционных российских духовно-нравственных,	ЛР 3

<p>социокультурных ценностей и норм с учетом осознания последствий поступков. Готовый к деловому взаимодействию и неформальному общению с представителями разных народов, национальностей, вероисповеданий, отличающий их от участников групп с деструктивным и девиантным поведением. Демонстрирующий неприятие социально опасного поведения окружающих и предупреждающий его. Проявляющий уважение к людям старшего поколения, готовность к участию в социальной поддержке нуждающихся в ней</p>	
<p>Проявляющий и демонстрирующий уважение к труду человека, осознающий ценность собственного труда и труда других людей. Экономически активный, ориентированный на осознанный выбор сферы профессиональной деятельности с учетом личных жизненных планов, потребностей своей семьи, российского общества. Выражающий осознанную готовность к получению профессионального образования, к непрерывному образованию течение жизни Демонстрирующий позитивное отношение к регулированию трудовых отношений. Ориентированный на самообразование и профессиональную переподготовку в условиях смены технологического уклада и сопутствующих социальных перемен. Стремящийся к формированию в сетевой среде лично и профессионального конструктивного «цифрового следа»</p>	<b>ЛР 4</b>
<p>Демонстрирующий приверженность к родной культуре, исторической памяти на основе любви к Родине, народу, малой родине, знания его истории и культуры, принятие традиционных ценностей многонационального народа России. Выражающий свою этнокультурную идентичность, сознающий себя патриотом народа России, деятельно выражающий чувство причастности к многонациональному народу России, к Российскому Отечеству. Проявляющий ценностное отношение к историческому и культурному наследию народов России, к национальным символам, праздникам, памятникам, традициям народов, проживающих в России, к соотечественникам за рубежом, поддерживающий их заинтересованность в сохранении общероссийской культурной идентичности, уважающий их права</p>	<b>ЛР 5</b>
<p>Ориентированный на профессиональные достижения, деятельно выражающий познавательные интересы с учетом своих способностей, образовательного и профессионального маршрута, выбранной квалификации</p>	<b>ЛР 6</b>
<p>Осознающий и деятельно выражающий приоритетную ценность каждой человеческой жизни, уважающий достоинство личности каждого человека, собственную и чужую уникальность, свободу мировоззренческого выбора, самоопределения. Проявляющий бережливое и чуткое отношение к религиозной принадлежности каждого человека, предупредительный в отношении выражения прав и законных интересов других людей</p>	<b>ЛР 7</b>
<p>Проявляющий и демонстрирующий уважение законных интересов и прав представителей различных этнокультурных, социальных, конфессиональных групп в российском обществе; национального достоинства, религиозных убеждений с учётом соблюдения необходимости обеспечения конституционных прав и свобод граждан. Понимающий и деятельно выражающий ценность межрелигиозного и межнационального согласия людей, граждан, народов в России. Выражающий сопричастность к преумножению и трансляции культурных традиций и ценностей многонационального российского государства, включенный в общественные инициативы, направленные на их сохранение</p>	<b>ЛР 8</b>
<p>Сознающий ценность жизни, здоровья и безопасности. Соблюдающий и пропагандирующий здоровый образ жизни (здоровое питание, соблюдение гигиены, режим занятий и отдыха, физическая активность), демонстрирующий стремление к физическому совершенствованию. Проявляющий сознательное и обоснованное неприятие вредных привычек и опасных наклонностей (курение, употребление алкоголя, наркотиков, психоактивных веществ, азартных игр, любых форм зависимостей), деструктивного поведения в обществе, в том числе в цифровой среде</p>	<b>ЛР 9</b>
<p>Бережливо относящийся к природному наследию страны и мира, проявляющий сформированность экологической культуры на основе понимания влияния социальных, экономических и профессионально-производственных процессов на окружающую среду. Выражающий деятельное неприятие действий, приносящих вред природе, распознающий опасности среды обитания, предупреждающий рискованное поведение других граждан, популяризирующий способы сохранения памятников природы страны, региона, территории, поселения, включенный в общественные</p>	<b>ЛР 10</b>

инициативы, направленные на заботу о них	
Проявляющий уважение к эстетическим ценностям, обладающий основами эстетической культуры. Критически оценивающий и деятельно проявляющий понимание эмоционального воздействия искусства, его влияния на душевное состояние и поведение людей. Бережливо относящийся к культуре как средству коммуникации и самовыражения в обществе, выражающий сопричастность к нравственным нормам, традициям в искусстве. Ориентированный на собственное самовыражение в разных видах искусства, художественном творчестве с учётом российских традиционных духовно-нравственных ценностей, эстетическом обустройстве собственного быта. Разделяющий ценности отечественного и мирового художественного наследия, роли народных традиций и народного творчества в искусстве. Выражающий ценностное отношение к технической и промышленной эстетике	ЛР 11
Принимающий российские традиционные семейные ценности. Ориентированный на создание устойчивой многодетной семьи, понимание брака как союза мужчины и женщины для создания семьи, рождения и воспитания детей, неприятия насилия в семье, ухода от родительской ответственности, отказа от отношений со своими детьми и их финансового содержания	ЛР 12
<b>Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные отраслевыми требованиями к деловым качествам личности</b>	
Соблюдающий в своей профессиональной деятельности этические принципы: честности, независимости, профессионального скептицизма, противодействия коррупции и экстремизму, обладающий системным мышлением и умением принимать решение в условиях риска и неопределенности	ЛР 13
Готовый соответствовать ожиданиям работодателей: проектно-мыслящий, эффективно взаимодействующий с членами команды и сотрудничающий с другими людьми, осознанно выполняющий профессиональные требования, ответственный, пунктуальный, дисциплинированный, трудолюбивый, критически мыслящий, нацеленный на достижение поставленных целей; демонстрирующий профессиональную жизнестойкость	ЛР 14
Открытый к текущим и перспективным изменениям в мире труда и профессий	ЛР 15
<b>Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные ключевыми работодателями (при наличии)</b>	
Демонстрирующий профессиональные умения и навыки, проявление экономической и финансовой культуры, экономической грамотности; возможности реализации собственных жизненных планов; отношение к профессиональной деятельности как возможности участия в решении личных, общественных, государственных, общенациональных проблем; Способный продуктивно и добросовестно трудиться, и реализовать свой личностный потенциал в профессиональной деятельности. Самостоятельный и ответственный в принятии решений во всех сферах своей деятельности.	ЛР 16
Мотивированный к самообразованию и развитию. Признающий ценность образования, ориентирующийся в изменяющемся рынке труда, избегающий безработицы; управляющий собственным профессиональным развитием; рефлексивно оценивающий собственный жизненный опыт, критерии личной успешности. Готовый к профессиональной конкуренции и конструктивной реакции на критику, сохраняющий психологическую устойчивость в ситуативно сложных или стремительно меняющихся ситуациях. Гибко реагирующий на появление новых форм трудовой деятельности, готовый к их освоению.	ЛР 17
Проявляющий культуру потребления информации, умение и навыки пользования компьютерной техникой и специализированными программами; навыки отбора и критического анализа информации, умение ориентироваться в информационном пространстве (в том числе в сетевом)	ЛР 18
<b>Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные субъектами образовательного процесса (при наличии)</b>	
Проявляющий сознательное отношение к труду; добросовестность и ответственность	ЛР 19

за результат учебной деятельности; демонстрирующий интерес к будущей профессии; демонстрирующий навыки здорового образа жизни и высокий уровень культуры здоровья обучающихся	
Проявляющий мировоззренческие установки на отсутствие фактов проявления идеологии терроризма и экстремизма среди обучающихся	<b>ЛР 20</b>
Демонстрирующий интерес к участию и проведению мероприятий культурно-спортивной направленности (концерты, конкурсы, соревнования, фестивали, экскурсии, выставки и т.д.)	<b>ЛР 21</b>

Оценка личностных результатов ЛР 1-21 может быть произведена с применением следующих форм оценивания:

- персонифицированная (демонстрирующая достижения конкретного обучающегося);
- неперсонифицированная (характеризующая достижения в учебной группе, у конкретного педагогического работника, в образовательной организации в целом);
- качественная (измеренная в номинативной шкале: есть/нет);
- количественная (измеренная, например, в ранговой шкале: больше/меньше);
- интегральная (оцененная с помощью комплексных тестов, портфолио, выставок, презентаций);
- дифференцированная (оценка отдельных аспектов развития).

При этом могут предусматриваться следующие методы оценивания:

- наблюдение;
- портфолио;
- экспертная оценка;
- стандартизованные опросники;
- проективные методы;
- самооценка;
- анализ продуктов деятельности (проектов, практических, творческих работ) и т.д.

## ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей

Оценочные средства (ОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины.

Фонд ОС включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета, экзамена. Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета, в процессе которых контролируются практические знания и умения по МДК 04.01. Основы менеджмента и экзамен по модулю ПМ 04.

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания) <sup>1</sup>	ПК, ОК	Наименование темы <sup>2</sup>	Уровень освоения темы	Наименование оценочного средства	
				Текущий контроль (поурочный)	Промежуточная аттестация (по учебному плану)
1	2	3	4	5	6
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-планирования работы коллектива исполнителей;</li> <li>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</li> <li>-контроля сроков и качества выполненных заданий;</li> <li>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</li> <li>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</li> <li>-осуществлять контроль деятельности персонала;</li> <li>-управлять работой коллектива исполнителей</li> </ul> <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</li> <li>-методы и формы обучения персонала;</li> <li>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</li> <li>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</li> </ul>	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1,	<b>Тема 1.1.</b> Менеджмент и управление в дизайне	2,3	Устный опрос по теме; - проверка выполненных практических и самостоятельных работ.	Промежуточная аттестация в форме экзамена
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-планирования работы коллектива исполнителей;</li> <li>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</li> </ul>	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9,	<b>Тема 1.2.</b> Управление дизайнерской организацией.	2,3	Устный опрос по теме; - проверка выполненных	

<sup>1</sup> Столбцы 1, 2 заполняются в соответствии с п.1.3 и разделом 4 Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины

<sup>2</sup> Столбцы 3, 4 заполняются в соответствии с п.2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины

<p>-контроля сроков и качества выполненных заданий; -работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием; <b>уметь:</b> -принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе; -составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта; -осуществлять контроль деятельности персонала; -управлять работой коллектива исполнителей <b>знать:</b> -систему управления трудовыми ресурсами в организации; -методы и формы обучения персонала; -способы управления конфликтами и борьбы со стрессом; -особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>	<p>ПК 4.1,</p>			<p>практических и самостоятельных работ.</p>	
<p><b>иметь практический опыт:</b> -планирования работы коллектива исполнителей; -составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт; -контроля сроков и качества выполненных заданий; -работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием; <b>уметь:</b> -принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе; -составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта; -осуществлять контроль деятельности персонала; -управлять работой коллектива исполнителей <b>знать:</b> -систему управления трудовыми ресурсами в организации; -методы и формы обучения персонала; -способы управления конфликтами и борьбы со стрессом; -особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.2,</p>	<p><b>Тема 1.3.</b> Методы и функции управления. Организационные структуры</p>	<p>2,3</p>	<p>-устный опрос по теме; - контрольная работа по теме; -практическое занятие - проверка выполненных практических и самостоятельных работ.</p>	
<p><b>иметь практический опыт:</b> -планирования работы коллектива исполнителей; -составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт; -контроля сроков и качества выполненных заданий;</p>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2,</p>	<p><b>Тема 1.4.</b> Внешняя и внутренняя среда предприятий в области дизайна</p>	<p>2,3</p>	<p>устный опрос по теме; - проверка выполненных практических и</p>	

<p>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</p> <p>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</p> <p>-осуществлять контроль деятельности персонала;</p> <p>-управлять работой коллектива исполнителей</p> <p><b>знать:</b></p> <p>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</p> <p>-методы и формы обучения персонала;</p> <p>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</p> <p>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>				самостоятельных работ.	
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <p>-планирования работы коллектива исполнителей;</p> <p>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</p> <p>-контроля сроков и качества выполненных заданий;</p> <p>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</p> <p>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</p> <p>-осуществлять контроль деятельности персонала;</p> <p>-управлять работой коллектива исполнителей</p> <p><b>знать:</b></p> <p>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</p> <p>-методы и формы обучения персонала;</p> <p>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</p> <p>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2</p>	<p><b>Тема 1.5</b> Процесс управления персоналом.</p>	<p>2,3</p>	<p>устный опрос по теме;</p> <p>-тестирование по теме;</p> <p>- проверка выполненных практических и самостоятельных работ.</p>	
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <p>-планирования работы коллектива исполнителей;</p> <p>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</p> <p>-контроля сроков и качества выполненных заданий;</p> <p>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в</p>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4</p>	<p><b>Тема 2.1.</b> Планирование и прогнозирование</p>	<p>2,3</p>	<p>устный опрос по теме;</p> <p>-реферат по теме.</p> <p>- проверка выполненных практических и</p>	

<p>соответствии с техническим заданием;</p> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</li> <li>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</li> <li>-осуществлять контроль деятельности персонала;</li> <li>-управлять работой коллектива исполнителей</li> </ul> <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</li> <li>-методы и формы обучения персонала;</li> <li>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</li> <li>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</li> </ul>				самостоятельных работ.	
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-планирования работы коллектива исполнителей;</li> <li>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</li> <li>-контроля сроков и качества выполненных заданий;</li> <li>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</li> <li>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</li> <li>-осуществлять контроль деятельности персонала;</li> <li>-управлять работой коллектива исполнителей</li> </ul> <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</li> <li>-методы и формы обучения персонала;</li> <li>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</li> <li>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</li> </ul>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4</p>	<p><b>Тема 2.2.</b> Стратегическое планирование.</p>	<p>2,3</p>	<p>устный опрос по теме; -реферат по теме. -контрольная работа по теме; - проверка выполненных практических и самостоятельных работ.</p>	
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-планирования работы коллектива исполнителей;</li> <li>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</li> <li>-контроля сроков и качества выполненных заданий;</li> <li>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</li> </ul>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4</p>	<p><b>Тема 2.3.</b> Бизнес-планирование.</p>	<p>2,3</p>	<p>устный опрос по теме; -реферат по теме. -контрольная работа по теме; - проверка выполненных</p>	

<p><b>уметь:</b>          -принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;          -составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;          -осуществлять контроль деятельности персонала;          -управлять работой коллектива исполнителей</p> <p><b>знать:</b>          -систему управления трудовыми ресурсами в организации;          -методы и формы обучения персонала;          -способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;          -особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>				практических и самостоятельных работ.	
<p><b>иметь практический опыт:</b>          -планирования работы коллектива исполнителей;          -составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;          -контроля сроков и качества выполненных заданий;          -работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</p> <p><b>уметь:</b>          -принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;          -составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;          -осуществлять контроль деятельности персонала;          -управлять работой коллектива исполнителей</p> <p><b>знать:</b>          -систему управления трудовыми ресурсами в организации;          -методы и формы обучения персонала;          -способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;          -особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4	<p><b>Тема 2.4.</b>          Организация взаимодействия на стадии выполнения планов.</p>	2,3	устный опрос по теме; -реферат по теме. -контрольная работа по теме; -реферат по теме. - проверка выполненных практических и самостоятельных работ.	
<p><b>иметь практический опыт:</b>          -планирования работы коллектива исполнителей;          -составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;          -контроля сроков и качества выполненных заданий;          -работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</p> <p><b>уметь:</b></p>	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4	<p><b>Тема 2.5.</b>          Самоменеджмент</p>	2,3	устный опрос по теме; -контрольная работа по теме; - проверка выполненных практических и самостоятельных работ.	

<p>-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</p> <p>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</p> <p>-осуществлять контроль деятельности персонала;</p> <p>-управлять работой коллектива исполнителей</p> <p><b>знать:</b></p> <p>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</p> <p>-методы и формы обучения персонала;</p> <p>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</p> <p>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>				<p>работ.</p> <p>-тестирование по теме;</p>	
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <p>-планирования работы коллектива исполнителей;</p> <p>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</p> <p>-контроля сроков и качества выполненных заданий;</p> <p>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</p> <p>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</p> <p>-осуществлять контроль деятельности персонала;</p> <p>-управлять работой коллектива исполнителей</p> <p><b>знать:</b></p> <p>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</p> <p>-методы и формы обучения персонала;</p> <p>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</p> <p>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4</p>	<p><b>Тема 3.1.</b> Контроль как функция управления.</p>	<p>2,3</p>	<p>устный опрос по теме;</p> <p>- проверка выполненных практических и самостоятельных работ.</p>	
<p><b>иметь практический опыт:</b></p> <p>-планирования работы коллектива исполнителей;</p> <p>-составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;</p> <p>-контроля сроков и качества выполненных заданий;</p> <p>-работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>-принимать самостоятельные решения по вопросам</p>	<p>ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4</p>	<p><b>Тема 3.2.</b> Контроль качества нововведений.</p>	<p>2,3</p>	<p>устный опрос по теме;</p> <p>--контрольная работа по теме;</p> <p>-реферат по теме.</p> <p>- проверка выполненных практических и самостоятельных работ.</p>	

<p>совершенствования организации управленческой работы в коллективе;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта;</li> <li>-осуществлять контроль деятельности персонала;</li> <li>-управлять работой коллектива исполнителей</li> </ul> <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-систему управления трудовыми ресурсами в организации;</li> <li>-методы и формы обучения персонала;</li> <li>-способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</li> <li>-особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</li> </ul>					
---	--	--	--	--	--

## Оценочные средства для промежуточной аттестации

### 1.1. Экзамен по профессиональному модулю

Экзамен является неотъемлемой частью учебного процесса и призван закрепить и упорядочить знания студента, полученные на занятиях и самостоятельно.

Экзамен проходит в устной форме и представляет собой ответы на вопросы билета по курсу лекций в устной форме и выполнение практического задания.

Билет состоит практической части, которое содержит одно практическое задание на выполнение работы.

Общее время подготовки к ответу и выполнения заданий – 120 минут.

*Этапы выполнения:*

1. Изучение вопросов билета.
2. Выполнение практического задания
3. Ответ в сравнении с экспертной оценкой.

### 3. Критерии оценки.

**«Отлично»** - ставится студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины;

**«Хорошо»** - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности;

**«Удовлетворительно»** - ставится студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы;

**«Неудовлетворительно»** - ставится студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

**ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).
4. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

**Ситуативная задача.**

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела». Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

Выполнить планирование и прогнозирование деятельности дизайнерского бюро на основе представленных данных.

1. Составить график движения материалов
2. Составить баланс материальных ресурсов

3. Составить график денежных поступлений и выплат
4. Составить баланс денежных средств

Данные для выполнения работы:

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 210 000р.
- денежные средства – 720 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

Январь	Февраль	Март
- поступление выручки от реализации продукции 260 000р. - выплата зарплаты 80 000р. - налоги 30 000р. - оплата материалов – 80 000 р. - отпуск материалов на производство – 60 000р. - продажа – 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 270 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 88 000р. - отпуск материалов на производство – 64 000р. - продажа 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 280 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 96 000р. - отпуск материалов на производство – 69 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячно:

- увеличение выручки на 10 000р.
- увеличение налогов на 1000р.
- увеличение зарплаты на 3 000р.
- увеличение отпуска материалов на производство на 5 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 8 000 р.

Помимо этого:

- в апреле планируется поступление от продажи основного средства – 110 000р.
- в мае реализация материалов на 40 000р.

График движения материалов

месяц	Остаток на начало месяца	Поступление материалов от поставщика	Отпуск материалов на производство	Продажа материалов	Остаток на конец мес.
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
Итого:	-				-

Плановый баланс материальных ресурсов

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Текущее потребление	
Поступление материалов от поставщика		Реализация на сторону	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	

Баланс		Баланс	
--------	--	--------	--

**График денежных поступлений и выплат**

	Остаток на начало месяца	Поступление-выручки	Поступление от реализации материалов	Поступление от реализации основных средств	Выплата зарплаты	Уплата налогов	Оплата поставщикам за материалы	Остаток на конец мес.
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								
10								
11								
12								
Итого:	-							-

**Плановый баланс денежных средств**

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Оплата поставщикам	
Поступление выручки		Прочие выплаты	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В.
3. Определите, в какой из этих организаций отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.
4. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).
5. Предложите альтернативные варианты управленческого решения в виде схемы для всех трех предприятий.

**Ситуативная задача.**

В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и

подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорить открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации существует порядок разбора конфликтов высшим руководством; Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Дайте обоснование выбранному варианту.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4.

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Перечислите преимущества индивидуального подхода к каждому клиенту.

Оценить целесообразность индивидуального подхода к каждому клиенту в российских компаниях. Составьте план.

3. Составьте план сравнения индивидуального подхода и массового выпуска продукции в данной сфере.

Тип	Преимущества	Недостатки	Условия реализации
1			
2			

### Ситуативная задача.

Некоторые компании специализируются на производстве женской одежды на заказ для преуспевающих клиентов прямо на дому. Одна из таких компаний – Barbara Koto – располагается в Нью-Йорке. В 1995 году, после смерти своей тети Барбары, руководство компанией взяла на себя Карн Кото (Karn Koto). Она описывает свою продукцию как "чудесные затейливые тканые костюмы, выглядящие так, словно к ним прикреплена цена".

На производстве заняты 15 сотрудников, вручную занимающихся ткачеством и вязанием. Отдел сбыта состоит из 45 сотрудников, почти все из которых первоначально были клиентами компании. Раньше доставка одежды осуществлялась непосредственно к клиенту. Однако данному процессу недостает "человеческого присутствия", поэтому предметы одежды сначала доставляются торговым представителям, которые затем доставляют их заказчику. Поэтому, торговый представитель может сразу на месте заняться разрешением возможных проблем. Крупные производители, такие как компьютерная компания Gateway или производящая велосипеды компания Cannondale также предлагают изготовленные по заказу товары через сеть Интернет. Однако Кото полагает, что перспективы малого бизнеса лежат в сфере индивидуального подхода к обслуживанию, который крупные компании просто не в состоянии обеспечить. Кото осознает, что с подобным индивидуальным подходом связаны "определенные дополнительные издержки", но считает, что благодаря такому подходу восприятие клиентом ценности и услуги, и самого товара многократно возрастает.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания.

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Выберите из предложенных решений пять вариантов и расположите их по приоритетам.
4. Выбор обоснуйте. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.
5. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

### Ситуативная задача.

Вы - директор сети супермаркетов "Яблочко". Ваши супермаркеты работают очень хорошо: выполняют план продажи товаров (иногда даже перевыполняют), не возникает проблем в коллективе, хорошие отзывы от поставщиков и покупателей. Лишь один из супермаркетов постоянно не выполняет поставленные задачи, наблюдается большая текучесть кадров, уменьшается объем продаж, поступают жалобы по обслуживанию покупателей. Нужно выявить основные проблемы в деятельности супермаркета.

Вам предложены альтернативные варианты решения проблем в деятельности супермаркета:

- 1 Закрыть супермаркет, а помещение сдать в аренду.
- 2 Освободить главного менеджера и нанять молодого специалиста.
- 3 Перевести более опытного менеджера с другой супермаркета, который принадлежит вам.
- 4 Задать вопрос о состоянии дисциплины и отношении к труду в супермаркете на общих собраниях.
- 5 Обнаружить супермаркете работников инициаторов любых сомнительных мероприятий и уволить их.
- 6 Улучшить систему материального и морального поощрения, выделить дополнительный премиальный фонд.
- 7 Провести мероприятия, направленные на реорганизацию внутренней среды.
- 8 Провести для коллектива супермаркета семинар по организации труда и управления персоналом.
- 9 Направить менеджера супермаркета на курсы повышения квалификации управляющих кадров.
- 10 Увеличить расходы на рекламу именно этого супермаркета.
- 11 Ввести накопительные дисконтные карты для постоянных покупателей.
- 12 Осуществить ряд рекламных акций товаров, которые можно приобрести в этом супермаркете.
- 13 Оборудовать место для парковки автомобилей клиентов у супермаркета.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания.

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Выберите из предложенных решений варианты ответа.
4. Выбор обоснуйте. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий.
5. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

### **Ситуативная задача.**

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные задачи.

1. Запросить необходимые указания у начальства.
2. Проанализировать обстановку, определить, что нужно сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
3. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому принимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».
4. Другой вариант ответа

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7**

### **Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### **Задания:**

1. Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия дизайнерских бюро:
  - Основа применения
  - Подходы к реализации
  - Требования к субъекту
  - Организационное воздействие
  - Административное воздействие
  - Материальное воздействие
  - Моральное воздействие.
2. Охарактеризуйте критерии классификации методов управления в дизайнерской отрасли.
3. Разработайте план действий по управлению дизайнерским бюро (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

#### Задания:

Выполнить планирование и прогнозирование деятельности архитектурного бюро на основе представленных данных.

1. Составить график движения материалов
2. Составить баланс материальных ресурсов
3. Составить график денежных поступлений и выплат
4. Составить баланс денежных средств

Данные для выполнения работы:

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 420 000р.
- денежные средства – 1 440 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

Январь	Февраль	Март
- поступление выручки от реализации продукции 520 000р. - выплата зарплаты 160 000р. - налоги 62 000р. - оплата материалов – 160 000 р. - отпуск материалов на производство – 120 000р. - продажа – 20 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 540 000р. - выплата зарплаты 170 000р. - налоги 62 000р. - оплата материалов – 176 000р. - отпуск материалов на производство – 128 000р. - продажа 20 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 560 000р. - выплата зарплаты 170 000р. - налоги 62 000р. - оплата материалов – 194 000р. - отпуск материалов на производство – 138 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячно:

- увеличение выручки на 20 000р.
- увеличение налогов на 2000р.
- увеличение зарплаты на 3 000р.
- увеличение отпуска материалов на производство на 10 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 16 000 р.

Помимо этого:

- в апреле планируется поступление от продажи основного средства – 220 000р.
- в мае реализация материалов на 40 000р.

#### График движения материалов

месяц	Остаток на начало месяца	Поступление материалов от поставщика	Отпуск материалов на производство	Продажа материалов	Остаток на конец мес.
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					

11					
12					
Итого:	-				-

**Плановый баланс материальных ресурсов**

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Текущее потребление	
Поступление материалов от поставщика		Реализация на сторону	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

**График денежных поступлений и выплат**

	Остаток на начало месяца	Поступление выручки	Поступление от реализации материалов	Поступление от реализации основных средств	Выплата зарплаты	Уплата налогов	Оплата поставщикам за материалы	Остаток на конец мес.
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								
10								
11								
12								
Итого:	-							-

**Плановый баланс денежных средств**

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Оплата поставщикам	
Поступление выручки		Прочие выплаты	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### **Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Определите основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу.
4. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

### **Ситуативная задача.**

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1 Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2 Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3 Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10**

### **Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### **Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Сформулируйте управленческое решение четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки), согласно таблицы № 1.
4. На какой уровень дополнительной прибыли Вы планируете выйти через 1 год, при

оптимистичном прогнозе, опишите Ваши расчеты.

5. Таблица 1. План мероприятий по развитию бизнеса

Управленческое решение:	Этапы реализации решения	Контрольные сроки	ответственные

**Ситуативная задача.**

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 210 000р.
- денежные средства – 720 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

Январь	Февраль	Март
- поступление выручки от реализации продукции 260 000р. - выплата зарплаты 80 000р. - налоги 30 000р. - оплата материалов – 80 000 р. - отпуск материалов на производство – 60 000р. - продажа – 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 270 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 88 000р. - отпуск материалов на производство – 64 000р. - продажа 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 280 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 96 000р. - отпуск материалов на производство – 69 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячное:

- увеличение выручки на 10 000р.
- увеличение налогов на 1000р.
- увеличение зарплаты на 3 000р.
- увеличение отпуска материалов на производство на 5 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 8 000 р.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Ответьте на вопрос:  
Какую организационную структуру управления должна иметь фирма "Cort" для успешного ведения своих коммерческих операций? Обоснуйте свой ответ.
3. Разработайте план таблицу методов управления и дайте основные характеристики по следующим видам воздействия:
  - Основа применения
  - Подходы к реализации
  - Требования к субъекту
  - Организационное воздействие
  - Административное воздействие
  - Материальное воздействие
  - Моральное воздействие.
4. Сформулируйте наиболее эффективное в данной фирме управленческое решение,

позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий.

**Ситуативная задача.**

Фирма "Cort" производит разнообразные спортивные товары:

- спортивная обувь: кроссовки, шиповки, горнолыжные ботинки, альпинистскую обувь;
- спортивные костюмы и куртки;
- спортивный инвентарь: мячи, шесты, копья, лыжи, ракетки;
- оборудование для теннисных кортов и баскетбольных площадок.

Сбыт продукции фирмы особенно эффективен в крупных городах США: Нью-Йорке, Атланте, Хьюстоне, Лос-Анджелесе. 40% производственных фирмой кроссовок экспортируется в Западную Европу, где с успехом реализуется в специализированных фирмах в Лондоне, Париже, Бонне и Риме.

Фирма «Cort» имеет предприятия по производству кроссовок в Сеуле и Гонконге, вся продукция которых экспортируется.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Произвести рефрейминг ситуации как можно большим числом способов
3. Дайте подробное обоснование каждого способа для данной задачи.

**Ситуативная задача.**

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение - освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

**Вариант 1**

- в настоящее время очень сильно изменились вкусы и нужды покупателей;
- дополнительного финансирования нет;
- нет маркетинговых навыков у персонала;
- существует уверенность в отношении фирм соперников;
- есть преимущество перед конкурентами.

**Вариант 2**

- в стране существует неблагоприятная налоговая политика;
- имидж на рынке неудовлетворительный;
- ассортимент продукции скуден;
- у предприятия есть способность быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- есть преимущество в стоимости на продукцию и услуги.

**Вариант 3**

- рост рынка медленный;
- есть отсталость в инновационных процессах;
- по сравнению с конкурентами есть слабости;
- существует спектр продукции для удовлетворения более широко спектра круга потребителей;
- есть собственные технологии высокого качества.

3. Сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14****Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

**Вариант 1**

- рост рынка медленный;
- есть отсталость в инновационных процессах;
- по сравнению с конкурентами есть слабости;
- существует спектр продукции для удовлетворения более широко спектра круга потребителей;
- есть собственные технологии высокого качества.

**Вариант 2**

- увеличились объемы продаж аналогичных продуктов;
- уровень прибыльности низкий;
- есть наличие устаревшей техники;
- ведется работа с дополнительными группами потребителей;
- у предприятия есть хорошо продуманные стратегии.

**Вариант 3**

- ожидается приход новых конкурентов;
- на предприятии неудовлетворительный уровень менеджмента;
- не осуществляется правильный контроль;

- планируется внедрение на новые рынки;
- есть хорошая репутация у потребителей

3. Сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе?
4. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).
5. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

### Ситуативная задача.

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернуться к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний.

Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но

продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.  
Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора, и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

#### Вариант 1

- в настоящее время очень сильно изменились вкусы и нужды покупателей;
- дополнительного финансирования нет;
- нет маркетинговых навыков у персонала;
- существует уверенность в отношении фирм соперников;
- есть преимущество перед конкурентами.

#### Вариант 2

в стране существует неблагоприятная налоговая политика;

- имидж на рынке неудовлетворительный;
- ассортимент продукции скуден;
- у предприятия есть способность быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- есть преимущество в стоимости на продукцию и услуги.

#### Вариант 3

- ожидается приход новых конкурентов;
- на предприятии неудовлетворительный уровень менеджмента;
- не осуществляется правильный контроль;
- планируется внедрение на новые рынки;
- есть хорошая репутация у потребителей

3. Сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Сформулируйте управленческое решение четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки), согласно таблицы № 1.
4. На какой уровень дополнительной прибыли Вы планируете выйти через 1 год, при оптимистичном прогнозе, опишите Ваши расчеты.

5. Таблица 1. План мероприятий по развитию бизнеса

Управленческое решение:	Этапы реализации решения	Контрольные сроки	ответственные

**Ситуативная задача.**

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 420 000р.
- денежные средства – 856 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

Январь	Февраль	Март
- поступление выручки от реализации продукции 260 000р. - выплата зарплаты 80 000р. - налоги 30 000р. - оплата материалов – 80 000 р. - отпуск материалов на производство – 60 000р. - продажа – 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 270 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 88 000р. - отпуск материалов на производство – 64 000р. - продажа 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 280 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 96 000р. - отпуск материалов на производство – 69 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячное:

- увеличение выручки на 10 000р.
- увеличение налогов на 1000р.
- увеличение зарплаты на 3 000р.
- увеличение отпуска материалов на производство на 5 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 8 000 р.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

1. Внимательно прочитайте задачу.
1. Проанализируйте возникшую ситуацию.
2. Какие методы управления будут действены для повышения эффективности работы?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?
4. Выбор обоснуйте. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.
5. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

**Ситуативная задача.**

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет

все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы. Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.
4. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

### Ситуативная задача.

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

#### Вариант 1

- в настоящее время очень сильно изменились вкусы и нужды покупателей;
- дополнительного финансирования нет;
- нет маркетинговых навыков у персонала;
- существует уверенность в отношении фирм соперников;
- есть преимущество перед конкурентами.

#### Вариант 2

- увеличились объемы продаж аналогичных продуктов;
- уровень прибыльности низкий;

- есть наличие устаревшей техники;
- ведется работа с дополнительными группами потребителей;
- у предприятия есть хорошо продуманные стратегии.

### Вариант 3

- ожидается приход новых конкурентов;
- на предприятии неудовлетворительный уровень менеджмента;
- не осуществляется правильный контроль;
- планируется внедрение на новые рынки;
- есть хорошая репутация у потребителей

3. Сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).