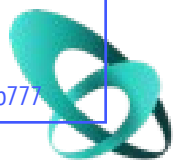


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бойко Валерий Леонидович
Должность: Ректор
Дата подписания: 14.12.2024 17:52:29
Уникальный программный ключ:
1ae60504b2c916e8fb686192f29d3bf1653db777



**Высшая Школа
Управления**

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «Высшая школа управления» (ЦКО)
(НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО))

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.08 Теория управления

Направление подготовки

38.03.02

«Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки

Управление бизнес-процессами

Квалификация выпускника

«Бакалавр»

Форма обучения

очная

Рабочая программа рассмотрена
на заседании кафедры
цифровой экономики и управления и
государственного администрирования
«28» августа 2024, протокол №1

Заведующий кафедрой д.э.н., доцент
Н.Р. Куркина

г. Москва, 2024

Рабочая программа дисциплины «Теория управления» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 года (зарегистрирован в Минюсте России 25 августа 2020 г. № 59449).

Организация-разработчик: НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО)

Разработчик: _____

Содержание

1.Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Планируемые результаты обучения	5
4. Структура и содержание дисциплины (модуля)	8
4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы	8
4.2 Тематический план дисциплины	8
4.3 Содержание дисциплины	10
4.4. Практическая подготовка	12
5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины	13
5.1 Основная литература	13
5.2 Дополнительная литература	14
5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы	14
5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)	14
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	15
6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов	15
6.2. Самостоятельная работа обучающихся	16
7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	17
Приложение 1. Фонд оценочных средств	20
1. Паспорт фонда оценочных средств	21
2. Оценочные средства	22
2.1 Текущий контроль	22
2.2 Промежуточная аттестация	30

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Теория управления» является формирование готовности к профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

Задачами изучения дисциплины «Теория управления» являются:

- изучение теоретических и методологических основ управления;
- овладение понятийным аппаратом дисциплины;
- освоение принципов, методов, функций и инструментария в системе управления;
- изучение свойств компонентов системы управления с позиции ее целостности;
- приобретение навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях рыночной экономики;
- овладение навыками организации систем управления;
- развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления;
- развитие навыков проектирования и реализации системы управления организацией.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория управления» относится к дисциплине обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)» учебного плана, согласно ФГОС ВО для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

3. Планируемые результаты обучения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Планируемые результаты обучения
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей ИУК-6.2. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста ИУК-6.3. Демонстрирует готовность к построению профессиональной карьеры и определению стратегии профессионального развития на основе оценки требований рынка труда, предложений рынка образовательных услуг и с учетом личностных возможностей и предпочтений	Знать: ● Основные методы и инструменты управления временем, а также принципы приоритетизации задач для эффективного выполнения проектов и достижения целей. ● Теории и методы, связанные с личностным развитием, профессиональным ростом и построением карьеры, а также современные подходы к оценке и планированию карьерных траекторий. ● Роль и важность экономической, организационной и управленческой теории для решения профессиональных задач в рамках различных видов деятельности. ● Принципы функционирования и применения специализированных систем управления процессами (BPM-системы, ERP-системы) в современных организациях. ● Основы разработки моделей бизнес-процессов и методов их

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ИОПК-1.1. Знает способы решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории. ИОПК-1.2. Умеет решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории. ИОПК-1.3. Владеет навыками решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	автоматизации, а также применения аналитических инструментов для анализа данных процессов. ● Методы цифровой трансформации процессов с целью повышения их эффективности и конкурентоспособности организации. Уметь: ● Применять инструменты и методы управления временем для эффективного выполнения задач и проектов, включая построение графиков и определение приоритетов. ● Определять приоритеты в личной и профессиональной деятельности, составлять планы развития и ориентироваться на требования рынка труда и предложения образовательных услуг.
---	---	--

ПК-5 Способен применять информационные технологии для управления бизнес-процессами	ИПК-5.1. Способен использовать специализированные системы управления процессами (BPM-системы, ERP-системы). ИПК-5.2. Способен разрабатывать модели процессов в цифровом формате и автоматизировать отдельные этапы. ИПК-5.3. Способен анализировать данные процессов с использованием аналитических инструментов. ИПК-5.4. Способен обеспечивать цифровую трансформацию процессов для повышения их эффективности.	● Строить и корректировать стратегию профессионального развития, опираясь на собственные возможности и актуальные тренды на рынке труда. ● Разрабатывать и решать профессиональные задачи, используя знания в области экономики, организации и управления для улучшения результатов деятельности. ● Работать с специализированными системами управления процессами (BPM, ERP) для оптимизации процессов в организации. ● Моделировать бизнес-процессы в цифровом формате и автоматизировать их отдельные этапы, чтобы повысить эффективность и снизить затраты. ● Анализировать данные бизнес-процессов с использованием современных аналитических инструментов для улучшения управления и принятия решений. ● Обеспечивать цифровую трансформацию процессов с целью повышения их гибкости и эффективности, что позволяет компании оставаться конкурентоспособной на рынке. Владеть: ● Навыками эффективного управления временем и приоритетами в процессе выполнения задач и проектов, что позволяет достигать целей в установленные сроки. ● Способностью к принятию обоснованных решений по построению карьерного пути и личного развития, исходя из анализа доступных ресурсов и требований внешней среды. ● Умением решать профессиональные задачи с использованием современных знаний в области экономики, организации и управления, что способствует достижению высоких профессиональных результатов.
---	--	---

		● Опыт работы с BPM и ERP-системами, уверенное использование этих инструментов для управления и оптимизации процессов. ● Навыками разработки и автоматизации моделей бизнес-процессов, что позволяет повысить операционную эффективность. ● Способностью анализировать данные и выявлять оптимальные решения для улучшения процессов на основе аналитических выводов. ● Владением методами цифровой трансформации процессов, что позволяет существенно повысить эффективность организации и ее способность к адаптации в условиях быстро меняющегося рынка.
--	--	--

4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Виды учебной работы	Объем в часах
Общая трудоемкость дисциплины	180 (5 зачетных единицы)
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	72
Аудиторная работа (всего), в том числе:	72
Лекции	36
Семинары, практические занятия	36
Лабораторные работы	-
Внеаудиторная работа (всего):	108
в том числе: консультация по дисциплине	-
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	108
Вид промежуточной аттестации обучающегося	Экзамен

4.2 Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем	С е м е с	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)					Компетенции
		Всего	Из них аудиторные	Самостоятел	Курсовая	Контрольная	

	т р		занятия			ьная работа	работ а	работа	
			Ле кц ии	Ла бор ато рн ые раб от ы	Пр акт иче ски е/ сем ина рск ие зан яти я				
Тема 1. Сущность и содержание теории управления	2	24	6		6	12			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Тема 2. История развития управленческой мысли	2	24	6		6	12			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Тема 3. Методология и методы управления	2	22	4		4	14			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Тема 4. Внутренняя и внешняя среда управления	2	22	4		4	14			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений	2	22	4		4	14			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Тема 6. Коммуникации и мотивация в управлении	2	22	4		4	14			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Тема 7. Технологии, обеспечение эффективности и качества управленческой деятельности организации	2	22	4		4	14			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Тема 8. Эффективность управления	2	22	4		4	14			УК-6, ОПК-1, ПК-5
Итого по дисциплине		180	36		36	108			

4.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание теории управления

Теория управления: сущность и структура управления: объект, предмет, задачи дисциплины; управление как потребность и как фактор успеха деятельности, сущность и содержание управления, место теории управления в системе современных знаний, специфика управленческой деятельности, современные проблемы управления. Закономерности и принципы управления: субъективные и объективные факторы в управлении; закономерности управления, зависимость процессов управления функционированием и развитием, соотносительность субъекта и объекта управления, соответствие целей управления целям организации; классификация принципов управления. Цели и целеполагание в управлении: роль цели в организации и осуществлении процессов управления, классификация целей, построение дерева целей; сочетание разнообразия целей и функций менеджмента; система управления по целям; стратегия и тактика управления. Управление и менеджмент. Определения, подходы к исследованию: сходства и различия. Модели управления. Тенденции развития и особенности современного управления.

Тема 2. История развития управленческой мысли

Генезис теории управления: управленческие революции; возникновение научной теории управления; классификация подходов и школ управления; национально-региональные модели управления; истоки и тенденции развития российского управления. Периодизация развития управленческой мысли. Исторические условия и предпосылки развития управленческой мысли. Развитие науки управления в составе экономической теории. Становление и развитие раннего управления (менеджмента) (Р. Оуэн, А. Смит, Ч. Беббидж и др.). Школа научного управления Ф.У. Тейлора и его последователи. Школа бюрократического менеджмента М. Вебера. Школа административного (классического) менеджмента А. Файоля. Школа человеческих отношений Э. Мейо. Хоуторнские исследования. Теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора. Теория потребностей А. Маслоу. Теория организационного развития К. Арджириса. Теория эффективных организаций Р. Ликерта. Наука управления – кибернетика (Н. Винер, У. Эшби). Ситуационные теории управления (Дж. Вудворд, Т. Бернс и Дж. Сталкер, П. Лоуренс и Дж. Лорш.) Развитие науки управления в России; дореволюционный период, СССР. Тенденции и особенности развития науки управления (менеджмента) в современной России. Особенности и современная система взглядов на управление. Перспективы развития управления.

Тема 3. Методология и методы управления

Система управления: понятие системы управления, распределение функции, полномочий и ответственности, принципы построения систем управления, факторы формирования систем управления; понятие звена управления, разработка комплекса функций обособляемого звена системы управления, типология систем управления. Методология управления и ее компоненты. Принципы управления. Понятие и классификация методов управления. Системный подход в управлении. Синергетический подход в управлении.

Тема 4. Внутренняя и внешняя среда управления

Структура среды управления. Элементы и факторы российской внешней среды. Внешняя среда управления: окружение и факторы. Внутренняя среда управления. Показатели и управленческие технологии оценки среды. Компоненты внутренней среды. Влияние внутренней и внешней среды на деятельность организации. Методы анализа внутренней и внешней среды: общая характеристика. Особенности SWOT-анализа и SNW-анализа. Отличие Swot-анализа от Pest- анализа. Матрица БКГ (матрица BCG). Матрица Бостонской консультативной группы.

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений

Разработка управленческих решений: понятие и классификация управленческих решений; технология и организация процесса принятия решений; основополагающие элементы деятельности, условия и критерии принятия решений; процесс и модели принятия управленческих решений, реализация управленческих решений; реализация и оценка эффективности управленческих решений; методы разработки управленческих решений; принятие решений в условиях неопределенности и риска; зарубежные модели разработки и принятия управленческих решений.

Тема 6. Коммуникации и мотивация в управлении

Сущность коммуникации и коммуникационного процесса: роль коммуникаций в деятельности организации, классификация коммуникаций, уровни и виды коммуникаций, коммуникационный процесс, принципы управления коммуникациями. Мотивация и стимулирование деятельности в управлении: мотивы деятельности человека и их роль в управлении; основные понятия и содержание процесса мотивации; модель мотивации и мотивационные побуждения; факторы формирования мотивов труда; теории мотивации и современные концепции мотивации; мотивационная система персонала; использование мотивации в практике управления; факторы эффективности мотивации и результативность труда; система стимулирования труда персонала; методы и виды стимулирования труда персонала.

Тема 7. Технологии, обеспечение эффективности и качества управленческой

деятельности организации

Организационные изменения и развитие: природа процесса изменений, организация проведения изменений, внедрение изменений; развитие как фактор стабильности и эффективности, управление функционированием и управление развитием; инновационность и стратегии развития. Сущность, структура и специфика кадровых технологий в управлении. Оценка персонала. Отбор персонала. Управление карьерой персонала. Обучение работников. Информационные и инновационные технологии в управлении. Управление нововведениями. Сущность инновационного управления. Принципы организации управленческих инноваций. Субъекты и объекты управленческих инноваций. Методы организации управленческих инноваций. Процесс организации управленческих инноваций. Технологии информационно аналитической поддержки процедуры принятия управленческих решений. Управление качеством и качество управления: роль, понятия и особенности управления качеством; принципы управления качеством; качество как объект и характеристика управления; основные черты и особенности управления качеством; моделирование в управлении качеством; разновидности систем управления качеством: зарубежный и отечественный опыт. Формирование и развитие подходов к оценке качества и эффективности управления в организации. Системный подход к оценке эффективности управления организацией.

Тема 8. Эффективность управления.

Понятие эффективности управления. Критерии эффективности управления: управленческая эффективность (результативность, понимаемая как достижение цели); экономическая эффективность, социальная эффективность (степень достижения социальных параметров управления). Группы показателей, используемых при оценках эффективности аппарата управления: показатели, характеризующие эффективность системы управления. Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления через непосредственные результаты и затраты управленческого труда; показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Методы измерения эффективности управления. Факторы повышения эффективности управления

4.4. Практическая подготовка

Практическая подготовка реализуется путем проведения практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Объем занятий в форме практической подготовки составляет 36 часов.

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03319-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489005>
2. Грибов, В. Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для вузов / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03910-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489199>
3. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489027>
4. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. — Москва : Дашков и К, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-394-04025-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229865>
5. Лившиц, К. И. Теория управления : учебник / К. И. Лившиц, Ю. И. Параев. — Санкт-Петербург : Лань, 2020. — 232 с. — ISBN 978-5-8114-4497-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133923>
6. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14954-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507881>
7. Охорзин, В. А. Теория управления : учебник / В. А. Охорзин, К. В. Сафонов. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 224 с. — ISBN 978-5-8114-1592-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/211598>
8. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. —

375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6671-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468785>

5.2 Дополнительная литература

1. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490341>
2. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3773-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508128>

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Harvard business review Россия URL: <http://hbr-russia.ru/>
2. Официальный сайт правительства России URL: <http://government.ru/>
3. Попытка государственного переворота в СССР. Съёмки 19-22 августа 1991 года // РИА Новости URL: <https://youtu.be/LOhhd2ydT1Q>
4. Портал «ГАРАНТ.РУ» URL: <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа)
5. Портал «КонсультантПлюс» URL: <https://www.consultant.ru/> (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)

5.4 Материально-техническое и программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое)

Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения.
Б1.О.08 Теория управления	Кабинет менеджмента и экономики организации	учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть интернет, рабочее место преподавателя в составе стол, стул, тумба, компьютер преподавателя с выходом	Microsoft Windows XP Microsoft Office Kaspersky Endpoint для бизнеса КонсультантПлюс AdobeReader Cisco WebEx Информационно-

		в сеть интернет, экран, мультимедийный проектор, телевизор, тематические стенды, презентационный материал	коммуникационная платформа «Сферум»
	Аудитория для самостоятельной работы	учебные места, оборудованные блочной мебелью, компьютерами с выходом в сеть Интернет, многофункциональное устройство	

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6.1 Занятия лекционного и семинарского (практического) типов

В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на

практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью. Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

6.2. Самостоятельная работа обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 108 часов. Самостоятельная работа реализуется в рамках программы освоения дисциплины в следующих формах:

- работа с конспектом занятия (обработка текста);
- проработка тематики самостоятельной работы;
- написание контрольной работы;
- поиск информации в сети «Интернет» и литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к сдаче экзамена.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний обучающихся;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации;
- развитию исследовательских умений студентов.

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов:

- библиотеку с читальным залом, компьютерные классы с возможностью работы в Интернет;
- аудитории для самостоятельной работы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки.

Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и

при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает:

- соотнесение содержания контроля с целями обучения;
- объективность контроля;
- валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);
- дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы:

- просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;
- организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе;
- обсуждение результатов выполненной работы на занятии;
- проведение письменного опроса;
- проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования;
- организация и проведение собеседования с группой.

7. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии).

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- при необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Фонд оценочных средств
для текущего контроля и промежуточной аттестации
при изучении дисциплины
Б1.О.08 Теория управления**

Москва 2024

1. Паспорт фонда оценочных средств

Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей ИУК-6.2. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста ИУК-6.3. Демонстрирует готовность к построению профессиональной карьеры и определению стратегии профессионального развития на основе оценки требований рынка труда, предложений рынка образовательных услуг и с учетом личностных возможностей и предпочтений	Опрос, реферат, тест, задачи при разборе конкретных ситуаций, экзамен
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ИОПК-1.1. Знает способы решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории. ИОПК-1.2. Умеет решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории. ИОПК-1.3. Владеет навыками решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	
ПК-5 Способен применять информационные технологии для управления бизнес-процессами	ИПК-5.1. Способен использовать специализированные системы управления процессами (BPM-системы, ERP-системы). ИПК-5.2. Способен разрабатывать модели процессов в цифровом формате и автоматизировать отдельные этапы. ИПК-5.3. Способен анализировать данные процессов с использованием аналитических инструментов. ИПК-5.4. Способен обеспечивать цифровую трансформацию процессов для повышения их эффективности.	

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе итоговой аттестации. Дисциплина «Теория управления» является промежуточным этапом комплекса дисциплин, в ходе изучения которых у студентов формируются компетенции УК-6, ОПК-1, ПК-5. Изучение дисциплины переплетается со знаниями, приобретенными студентами при изучении экономической теории. Дисциплина «Теория управления» - теоретико-методологическая дисциплина, которая является фундаментальной базой для изучения целого ряда взаимосвязанных прикладных дисциплин плана подготовки бакалавра. Данный курс является логической основой для изучения следующих дисциплин: «Менеджмент», «Управление персоналом» и др. Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период подготовки и сдачи экзамена.

2. Оценочные средства

2.1 Текущий контроль

Примерные темы контрольных работ

1. Историческое развитие менеджмента.
2. Эволюция школ научного управления.
3. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора.
4. Административная теория управления А. Файоля.
5. Хоторнский эксперимент в развитии школы межличностных отношений.
6. Теория управления Э.Мэйо и современность.
7. Теория рациональной бюрократии М.Вебера.
8. Современный менеджмент: состояние и перспективы.
9. Концепция государственного управления С.Бира.
10. Методы и модели управления (автократическая, экономическая, новая).
11. Российская модель управления (сущность, условия формирования).
12. Особенности японской модели управления.
13. Особенности американской модели управления.
14. Национальные системы менеджмента: сравнительная характеристика (США, Япония, Германия и пр.).
15. Мировой опыт теории и практики управления предприятием.

16. Управление как объект научных исследований.
17. Тенденции развития современного управления.
18. Среда управления (структура среды управления, внутренняя и внешняя среда управления).
19. Технологии оценки среды управления.
20. Основные теории управления социально-экономическими процессами.
21. Организационные структуры управления.
22. Технологии управления социально-экономическими процессами.
23. Формы управления социально-экономическими процессами.
24. Кадры управления социально-экономическими процессами.
25. Системный подход в менеджменте.
26. Исследование систем управления (необходимость, сущность, подходы, методы).
27. Особенности управления в государственной службе.
28. Анализ как функция управления.
29. Планирование как функция управления.
30. Прогнозирование и планирование в системе управления.
31. Планирование и регулирование (в зарубежных странах, в России).
32. Организация и координация как функция управления.
33. Мотивация и стимулирование в управлении.
34. Риски в управлении.
35. Управление качеством (на примере конкретного объекта, сферы деятельности).
36. Формирование и использование интеллектуального капитала (менеджмент знаний).
37. Контроль как вид управленческой деятельности.
38. Кадровые технологии в управлении.
39. Культура организации и стиль руководства.
40. Благотворительность как элемент культуры организации.
41. Понятие и природа стиля руководства.
42. Стиль руководства: критерии выбора.
43. Методологические подходы к исследованию и организации управления.
44. Эволюция форм государственного регулирования экономики.
45. Кибернетический подход в теории управления.
46. Моделирование в теории и практике управления.
47. Концепция управления по целям, ее сущность и принципы.
48. Современные формы работы с персоналом.
49. Функция контроля в деятельности (фирм, органов власти и пр.).

51. Основные подходы к исследованию природы мотивации.
52. Эволюция теорий мотивации.
53. Управленческий труд и его особенности.
54. Особенности труда государственных служащих.
55. Кадровая политика на предприятии.
56. Оценка результативности труда руководителей и специалистов.
57. Информационное обеспечение управления социально-экономическими процессами.
58. Прогнозирование как функция управления.
59. Цели и задачи инновационного менеджмента.
60. Природа социального конфликта.
61. Коммуникации в организации.
62. Менеджер и предприниматель: общее и особенное.
63. Соотношение внутрифирменного и стратегического управления.
64. Эволюция стратегического менеджмента.
65. Критерии стратегического выбора предприятия.
66. Стратегическая политика предприятия в условиях конкуренции.
67. Стратегическое планирование территорий.
68. Стратегия развития предприятия.
69. Слияния и поглощения в практике развития предприятий.
70. Основные подходы к анализу стратегического потенциала предприятия (отрасли).
71. Стратегические формы объединения предприятий.
72. Структура хозяйственного портфеля фирмы: критерии выбора.
73. Технология ситуационного анализа.
74. Рекламная стратегия фирмы.
75. Ценовая стратегия фирмы.
76. Конкурентная стратегия фирмы.
77. Управление нововведениями.
78. Управление затратами на предприятии и в учреждении.
79. Программно-целевой подход к управлению.
80. Система управления акционерным обществом в РФ.
81. Стили управления: основные подходы.
82. Современные формы управления предприятием.
83. Принципы стратегического планирования.
84. Культура и стиль в работе менеджера.
85. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.

86. Особенности управления финансово-промышленными группами в России.
87. Особенности управления холдингами в России.
88. Особенности управления малыми предприятиями.
89. Сущность и функции контролинга.
90. Эволюция школы межличностных отношений.
91. Эволюция теории мотивации.
92. Проблемы классификации организационных структур.
93. Основные тенденции в развитии организационных структур управления.
94. Технология принятия управленческих решений на корпоративном уровне.
95. Стратегическое планирование предприятия в условиях конкуренции.
96. Перспективы развития аутсорсинга в России.
97. Концепция управления: цели, сущность, принципы.
98. Современные структуры управления (на примере сетевых организаций).
99. Кадровая политика на предприятии.
100. Подходы к анализу функций управления.
101. Стратегическое планирование: процесс, задачи, этапы.
102. Подходы к изучению методов управления.
103. Цели и задачи инновационного менеджмента.
104. Современные формы управления предприятием.
105. Управление виртуальными бизнес-структурами.
106. Инструменты построения организационных структур.
107. Синергетический подход в управлении.
108. Система прогнозирования и планирования в современной России.
109. Развитие организационной функции управления в России.
110. Развитие технологий управления.
111. Управление некоммерческими предприятиями.

Шкала оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания
<i>«отлично»</i>	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему контрольной работы, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
<i>«хорошо»</i>	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы, однако ответ не носит развернутого и исчерпывающего характера.
<i>«удовлетворительно»</i>	Обучающийся в целом раскрывает тему контрольной работы и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает

	содержательно, но допуская значительные неточности.
«не удовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой самостоятельной

Примерные темы рефератов

1. Управление как феномен культуры.
2. Японская модель управления.
3. Американская модель управления на примере GeneralElectric.
4. Русская школа управления. Концепция А. Прохорова.
5. Идеи гуманистического менеджмента в концепции Ст. Кови
6. Вклад А. Гастева в теорию управления. Управленческие секреты компании Valve: миф или реальность.
7. Системно-кибернетический подход в управлении.
8. Управление, ориентированное на результат в бизнесе.
9. Концепция управления, ориентированного на результат в государственном и муниципальном управлении.
10. Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента.
11. Синергетический подход в управлении.
12. Теория рефлексивности Дж. Сороса в управлении сложными системами.
13. Цикл Бойда в принятии решений.
14. Концепция гибкой власти (SoftPower).
15. Теория управляемого хаоса.
16. Информационные технологии в управленческой деятельности.
17. Форсайт как технология управления будущим.
18. Школы стратегического управления.
19. Стратегическое планирование в управлении организацией.
20. Государство как субъект стратегического управления.
21. Особенности управления государственными проектами и программами.
22. Гибкие технологии управления Agile (Scrum).
23. Гибкие технологии управления Agile (Kanban).
24. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
25. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
26. Современные формы организационных структур.
27. Стили руководства и лидерства.
28. Системы и методы отбора управленческого персонала.

29. Делегирование полномочий как метод управления.
30. Современные подходы к мотивации персонала.
31. Менеджмент изменений: современные подходы.
32. Сопротивления изменениям в организации и методы их преодоления.
33. Инновации как объект управления.
34. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
35. Концепция «Управление знаниями».
36. Концепция самообучающейся организации (П.Сенге).
37. Антикризисное управление социально-экономическими системами
38. Лучшие практики японского менеджмента в управлении качеством.
39. Основы бережливого производства (lean-менеджмент).
40. Теория и практика управления в условиях глобализации.

Шкала оценивания реферата

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему реферата, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер
«хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему реферата, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему реферата и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности
«не удовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой

Типовое тестовое задание

1. Основоположителем научного управления является:
 - А) А. Файоль;
 - Б) Э. Мэйо;
 - В) М.С. Горбачев;
 - Г) Ф. Тейлор;
 - Д) Г. Гантт;
 - Е) М.П. Фоллетт.
2. Направление разработок (А. «Изучение движений» и влияющих на них факторов. В. Определение двенадцати принципов повышения производительность труда. С. Разработка плановых графиков, сокращение непроизводительных затрат. D. Разработка принципов

научной организации производства. Е. Создание системы научной организации труда) принадлежит:

- А) Ф. Тейлору;
- Б) Г. Гантту;
- В) Г. Форду;
- Г) Ф. Гилбрету;
- Д) Г. Эмерсону.

3. Отнесите каждый фактор по принадлежности к соответствующей группе (А. переменные факторы рабочего. В. Переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов. С.Переменные факторы движения):

- А) монотонность и трудность работы;
- Б) здоровье;
- В) культура;
- Г) телосложение;
- Д) отопление;
- Е) скорость;
- Ж) количество выполненной работы;
- З) квалификация;
- И) образование;
- К) стоимость работы;
- Л) автоматичность;
- М) образ жизни;
- Н) направление движений и их целесообразность;
- О) степень утомляемости;
- П) освещение.

4. Отнесите каждый принцип по принадлежности к соответствующей группе (А. Принципы повышения производительности труда (по Эмерсону). В. Принципы организации производства (по Форду)):

- А) регламентированный ритм производства продукции;
- Б) нормирование операций;
- В) нормализация условий работы;
- Г) максимальное разделение труда, специализация;
- Д) размещение оборудования по ходу технологического процесса;
- Е) наличие инструкций и стандартов;
- Ж) наличие рациональной системы оплаты труда;

- З) механизация транспортных операций;
- И) соблюдение строгой дисциплины;
- К) применение специального оборудования, инструментов и приспособлений.
5. Личная заслуга Ф. Тейлора состоит:
- А) в сближении интересов рабочих и администрации;
- Б) в ориентации на материальные потребности человека;
- В) в разработке мероприятий, способствующих повышению производительности труда;
- Г) в работе по управлению — это определенная специальность, управлять надо научно».
6. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается:
- А) в проведении экспериментов;
- Б) в установлении рабочему научно обоснованного дневного задания;
- В) в создании системы научной организации труда;
- Г) в разделении функций по производству и по управлению;
- Д) в привлечении рабочих к управлению.
7. Основные положения фордизма состоят:
- А) в ориентации на ручной труд;
- Б) в повышении цен на производимую продукцию;
- В) в разработке основных принципов организации производства;
- Г) в повышении качества продукции за счет привлечения труда высококвалифицированных рабочих.
8. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте:
- А) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
- Б) использование труда менеджеров-профессионалов;
- В) нормирование производственных операций;
- Г) повышение благосостояния каждого работника;
- Д) ориентация на экономического человека;
- Е) необходимость стимулирования труда;
- Ж) создание благоприятных условий для работы;
- З) организация поточного производства и конвейеров;
- И) гармония интересов предпринимателя и рабочего.

Критерии оценивания

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
85-100%	«отлично»

70-84%	«хорошо»
51-69%	«удовлетворительно»
50% и менее	«не удовлетворительно»

2.2 Промежуточная аттестация

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Сущность и содержание управления.
2. Содержание и особенности процесса управления.
3. Управление как явление материального мира.
4. Отношения и связи управления.
5. Теория менеджмента как наука и искусство.
6. Законы управления.
7. Закономерности управления.
8. Менеджмент и управление.
9. Принципы менеджмента.
10. Организации как объект управления.
11. Классификация организаций.
12. Организационно-правовые формы организаций.
13. Организация как открытая и закрытая система.
14. Внутренняя среда организации.
15. Внешняя среда организации прямого воздействия.
16. Внешняя среда организации косвенного воздействия.
17. Виды лидерства.
18. Лидерство в управлении.
19. Сущность и содержание организационной культуры.
20. Управление организационной культурой.
21. Миссия организации.
22. Цели организации, требования к постановке целей.
23. Функции менеджмента.
24. Специфические функции менеджмента.
25. Сущность функции планирования.
26. Сущность функции организации.
27. Сущность функции мотивации.
28. Мотивация и стимулирование в менеджменте.

29. Сущность функции контроля, виды контроля.
30. Школы менеджмента.
31. Методы управленческого воздействия.
32. Виды структур менеджмента.
33. Иерархический (механический) тип организационной структуры управления.
34. Линейно-функциональная структура управления.
35. Дивизиональная структура управления.
36. Проектная структура управления.
37. Матричная структура управления.
38. Принципы построения структур.
39. Современные тенденции организации структур органов муниципальной власти.
40. Понятие организационных структур.
41. Понятие, цели и функции коммуникаций.
42. Классификация коммуникаций.
43. Коммуникационный процесс.
44. Производственные структуры организации.
45. Регламентация функции управления.
46. Структура функций управления.
47. Классификация функций управления.
48. Общие функции управления.
49. Стил ь управления.
50. Понятие и виды власти в организации.
51. Формы власти.
52. Профессия – менеджер.
53. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.
54. Понятие эффективности и результативности менеджмента.
55. Показатели эффективности управления.
56. Факторы роста эффективности управления.
57. Управленческие решения.
58. Административные методы управленческого воздействия.
59. Экономические методы управленческого воздействия.
60. Социально-психологические методы управленческого воздействия.
61. Понятие, виды, эффективность управления. Управленческий процесс и его элементы.
62. Методы осуществления управленческой деятельности. Эффективность управления.

63. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента;
64. Менеджер и его функции;
65. История возникновения и развития менеджмента за рубежом.
66. Современный международный менеджмент.
67. Современный российский менеджмент.
68. Основные принципы и функции менеджмента.
69. Стратегическое планирование как функция менеджмента. Перспективные и
70. стратегические планы.
71. Контроль над реализацией стратегического планирования.
72. Понятие мотивации и мотивы человеческой деятельности.
73. Экономические и неэкономические способы стимулирования.
74. Контроль как функция управления. Принципы контроля.
75. Виды управленческого контроля: внешний и внутренний контроль.
76. Понятие и признаки организации. Виды социальных организаций.
77. Основные законы организации.
78. Коммерческие и некоммерческие организации.
79. Среда и инфраструктура организации: внутренняя и внешняя среда организации.
80. Среда и инфраструктура организации: договорная среда менеджмента.
81. Организационная культура в системе менеджмента.
82. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры.
83. Общая структура организации: жесткие организационные структуры.
84. Дивизионная и адаптивная организационные структуры.
85. Понятие «руководитель»: виды и функции.
86. Качества современного руководителя: права и обязанности.
87. Понятие, типы и функции подчиненных.
88. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента.
89. Межличностные и организационные коммуникации.
90. Понятие, признаки и виды трудового коллектива.
91. Процесс развития коллектива.
92. Понятие, виды, формы организационных конфликтов.
93. Стратегия развития организационных конфликтов.
94. Понятие управленческой структуры. Факторы, влияющие на управленческую структуру.
95. Понятие управленческого взаимодействия.
96. Управленческие полномочия: централизация и децентрализация управленческих

97. полномочий.
98. Типы и виды управленческих полномочий.
99. Понятие персонала: численность и структура.
100. Методы подбора персонала. Способы рационализации персонала.
101. Линейные и функциональные структуры управления.
102. Сетевые и кольцевые управленческие структуры.
103. Бюрократическая организация и концепции ее управления.
104. Коллективное управление и делегирование прав подчиненным.
105. Управленческие решения в процессе управления. Виды управленческих решений.
106. Реализация управленческих решений.
107. Производственный менеджмент. Техничко-производственная база предприятия.
108. Организация производственного процесса.
109. Рабочее место и условия труда.
110. Управление качеством. Понятие качества и его основные элементы.
111. Сертификация и стандартизация как элемент управления качеством.
112. Понятие и виды инноваций. Этапы инновационного процесса.
113. Организационные формы инновационной деятельности.
114. Управление информацией в организации.
115. Этапы обмена информацией.

Шкала и критерии оценивания экзамена

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
«хорошо»	оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос или выполнении заданий, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
«удовлетворительно»	оценка соответствует пороговому уровню и выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, демонстрирует недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
«не удовлетворительно»	оценка выставляется обучающемуся, который не достигает порогового уровня, демонстрирует непонимание проблемы, не знает значительной

	части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.
--	--