УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление качеством и конкурентоспособностью
Направление подготовки	27.03.02 Управление качеством
Профиль подготовки	Управление качеством в бизнес-системах
Год набора	2026

Составители:

Доцент Метлаш Н.К.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Цель дисциплины – Сформировать у студентов комплекс теоретических знаний и практических навыков в области управления качеством и конкурентоспособностью.

Задача дисциплины:

Освоить знания о принципах принятия решения в условиях неопределенности, обосновывает принимаемые решения и идет на оправданный риск при управлении качеством

После освоения данной дисциплины студент должен:

ОПК-8.2 З.2 Знать: основные подходы, способы и инструменты анализа состояния объектов профессиональной деятельности в управлении качеством; основные методы анализа и оценки конкурентоспособности организации.

ОПК-8.2 У.2 Уметь: применять методы и средства анализа объектов профессиональной деятельности в области управления качеством; применять в своей профессиональной деятельности изученные методы анализа и оценки конкурентоспособности организации.

ОПК-8.2 В.2 Владеть: техниками выбора и применения методов и средств анализа объектов профессиональной деятельности в управлении качеством; методами анализа и оценки конкурентоспособности продукции, услуг и организации.

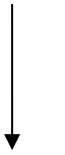
ОПК-10.1 З.1 Знать: основные положения теории принятия решений.

ОПК-10.1 У.1 Уметь: принимать решения направленные на повышение качества продукции и обеспечение конкурентоспособности организации.

ОПК-10.1 В.1 Владеть: навыками принятия решения в условиях неопределенности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Данная дисциплина относится к обязательной Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Управление качеством и конкурентоспособностью» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате изучения дисциплин «Проектная деятельность» Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:



Обеспечивающие учебные дисциплины

Проектная деятельность

Управление качеством и конкурентоспособностью

Обеспечиваемые учебные дисциплины

Производственная практика (преддипломная практика)

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению Управление качеством:

ОПК-8. Способен осуществлять критический анализ и обобщение профессиональной информации в рамках управления качеством продукции, процессов, услуг

ОПК-10. Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ОПК-10	
ОПК-10.1 Демонстрирует знания о принципах принятия решения в условиях неопределенности, обосновывает принимаемые решения и идет на оправданный риск при управлении качеством	ОПК-10.1 З.1 Знать: основные положения теории принятия решений. ОПК-10.1 У.1 Уметь: принимать решения направленные на повышение качества продукции и обеспечение конкурентоспособности организации. ОПК-10.1 В.1 Владеть: навыками принятия решения в условиях неопределенности.
Компетенция ОПК-8	
ОПК-8.2 Осуществляет анализ состояния и динамики объектов деятельности с использованием методов и средств анализа в области управления качеством для обеспечения конкурентоспособности	ОПК-8.2 З.2 Знать: основные подходы, способы и инструменты анализа состояния объектов профессиональной деятельности в управлении качеством; основные методы анализа и оценки конкурентоспособности организации. ОПК-8.2 У.2 Уметь: применять методы и средства анализа объектов профессиональной деятельности в области управления качеством; применять в своей профессиональной деятельности изученные методы анализа и оценки конкурентоспособности организации.

	ОПК-8.2 В.2 Владеть: техниками выбора и применения методов и средств анализа объектов профессиональной деятельности в управлении качеством; методами анализа и оценки конкурентоспособности продукции, услуг и организации.

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 часа,
2 зачетные единицы

Модульная разбивка курса «Управление качеством и конкурентоспособностью»					
Направление «Управление качеством» **Форма обучения Очная**					
Наименование модуля	Количество аудиторных часов		СРС очное/заочное	Всего часов очное/заочное	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции очное/заочное	Семинары очное/заочное			
Модуль 1. Качество и конкурентоспособность: основные понятия.					ОПК-8.2 – З.2 ОПК-10.1 – З.1
Понятие качества. Качество как составляющий элемент конкурентоспособности. Понятие конкурентоспособности продукции, товара, предприятия (организации, фирмы), отрасли, страны. Факторы,влияющие на конкурентоспособность. Конкурентный рынок. Формы и методы конкуренции.	8/2	6/2	13/29	27/33	
Модуль 2. Оценка конкурентоспособности.					ОПК-8.2 – У.2, В.2 ОПК-10.1 – У.1, В.1
Информационная база оценки конкурентоспособности продукции. Методика стратегического оценивания состоятельности товара.	12/2	14/2	13/29	39/33	
Подготовка к зачету			6/6	6/6	
Итого:	**20/4**	**20/4**	**32/64**	**72**	

* Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения.

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 5-и модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1. Качество и конкурентоспособность: основные понятия.

Знать:

Понятие качества. Качество как составляющий элемент конкурентоспособности. Понятие конкурентоспособности продукции, товара, предприятия (организации, фирмы), отрасли, страны. Факторы,влияющие на конкурентоспособность. Конкурентный рынок. Формы и методы конкуренции.

Модуль 2. Оценка конкурентоспособности.

Знать: Информационная база оценки конкурентоспо-собности промдукции. Владеть методикой стратегического оценивания состоятельности товара.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Качество и конкурентоспособность: основные понятия.

Понятие качества. Качество как составляющий элемент конкурентоспособности. Понятие конкурентоспособности продукции, товара, предприятия (организации, фирмы), отрасли, страны. Факторы, влияющие на конкурентоспособность. Конкурентный рынок. Формы и методы конкуренции.

Тема 2. Оценка конкурентоспособности.

Контроль качества. Понятие контроля качества, виды и формы контроля. Математический аппарат для оценки показателей надежности, применения статистического контроля и статистического регулирования. Средства контроля качества.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1.

Основные вопросы:

Управление качеством продукции в организации.

Особенности применения систем менеджмента качества в отрасли промышленности.

Тема 2.

Основные вопросы:

Система сбалансированных показателей в менеджменте качества.
Методы контроля качества товаров и услуг в системе менеджмента качества.
Менеджмент качества как основа формирования конкурентных преимуществ.
Интегрированные системы менеджмента на предприятии.
Внутренний аудит как механизм улучшений в системе менеджмента качества предприятия.
Достижение устойчивого развития предприятия на основе менеджмента качества.
CALS-технологии в обеспечении качества.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная

1. *Курочкина, А. Ю.* Управление качеством услуг : учебник и практикум для вузов / А. Ю. Курочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 172 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07316-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/537384
2. Управление качеством : учебник для вузов / А. Г. Зекунов [и др.] ; под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535455

Дополнительная

1. Горькова Н.А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебник для бакалавров / Горькова Н.А.. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 162 c. — ISBN 978-5-394-05267-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144277.html
2. Горбашко, Е. А. Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17580-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535547
3. *Васин, С. Г.* Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для вузов / С. Г. Васин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16792-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535917

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://urait.ru Образовательная платформа Юрайт
3. https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
4. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
5. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

6. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
7. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
8. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Современные персонал-технологии», кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на зачете;

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоены	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

ОПК-10. Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством в части дисциплины «Управление качеством и конкурентоспособностью»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	ОПК-10.1 З.1 Знать: основные положения теории при нятия решений. ОПК-10.1 У.1 Уметь: принимать решения направлен ные на повышение качества продукции и обеспечени конкурентоспособности организации.	Выступление на семинаре Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	ОПК-10.1 З.1 Знать: основные положения теории при нятия решений. ОПК-10.1 У.1 Уметь: принимать решения направлен ные на повышение качества продукции и обеспечени конкурентоспособности организации. ОПК-10.1 В.1 Владеть: навыками принятия решения условиях неопределенности.	Выступление на семинаре Решение кейсов Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	ОПК-10.1 З.1 Знать: основные положения теории при нятия решений. ОПК-10.1 У.1 Уметь: принимать решения направлен ные на повышение качества продукции и обеспечени конкурентоспособности организации. ОПК-10.1 В.1 Владеть: навыками принятия решения в условиях не определенности.	Выступление на семинаре Решение кейсов Зачет

ОПК-8. Способен осуществлять критический анализ и обобщение профессиональной информации в рамках управления качеством продукции, процессов, услуг в части дисциплины «Управление качеством и конкурентоспособностью»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	ОПК-8.2 З.2 Знать: основные подходы, способы и инструменты анализа состояния объектов профессиональной деятельности в управлении качеством. ОПК-8.2 В.2 Владеть: техниками выбора и применения методов и средств анализа объектов профессиональной деятельности в управлении качеством.	Выступление на семинаре Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	ОПК-8.2 З.2 Знать: основные подходы, способы и инструменты анализа состояния объектов профессиональной деятельности в управлении качеством; основные методы анализа и оценки конкурентоспособности организации. ОПК-8.2 У.2 Уметь: применять методы и средства анализа объектов профессиональной деятельности в области управления качеством. ОПК-8.2 В.2 Владеть: техниками выбора и применения методов и средств анализа объектов профессиональной деятельности в управлении качеством.	Выступление на семинаре Решение кейсов Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)**	ОПК-8.2 З.2 Знать: основные подходы, способы и инструменты анализа состояния объектов профессии-	Выступление на семинаре Решение кейсов Зачет

	(От 86 до 100 баллов)	ональной деятельности в управлении качеством; основные методы анализа и оценки конкурентоспособности организации. ОПК-8.2 У.2 Уметь: применять методы и средства анализа объектов профессиональной деятельности в области управления качеством; применять в своей профессиональной деятельности изученные методы анализа и оценки конкурентоспособности организации. ОПК-8.2 В.2 Владеть: техниками выбора и применения методов и средств анализа объектов профессиональной деятельности в управлении качеством; методами анализа и оценки конкурентоспособности продукции, услуг и организации.	

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление качеством и конкурентоспособностью»

Направление подготовки 27.03.02 Управление Качеством

Профиль подготовки Управление качеством в бизнес-системах

Год набора 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Практические кейсы

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и индикаторы	ОПК-10 ОПК-8	
	ОПК-10.1	**ОПК-8.2**
Формы текущего контроля		
Выступление на семинаре	З1У1	З2 У2
Практические кейсы	З1 У1 В1	З2 У2 В2
Формы промежуточного контроля		
Зачет	З1 У1 В1	З2 У2 В2

З- знания, У- умения, В- владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам экономического анализа.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом:

1. Кружки качества и их роль в управлении качеством.
2. Государственное регулирование качества: цели, задачи, основные направления.
3. Закон РФ «О защите прав потребителей»: цели, структура, основные положения.
4. Техническое регулирование: понятие, правовая основа. Технический регламент.
5. Стандартизация: понятие, цели, функции, принципы.
6. Национальная система стандартизации в РФ.
7. Международные и региональные организации по стандартизации.
8. Подтверждение соответствия в РФ: виды, цели.
9. Порядок сертификации продукции и систем качества.
10. Метрология: понятие, функции. Средства измерения. Роль метрологиив управлении качеством.
11. Закон РФ «Об обеспечении единства измерений». Государственная система обеспечения единства измерений в РФ.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90

Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.3. Практические кейсы

Ситуация 1

Предположим, что Вас назначили руководителем (формальным группы, отличающейся слабой сплоченностью.

Какие действия позволят вам урегулировать взаимоотношения в коллективе?

Ситуация 2

Ваша команда систематически не укладывается в установленные сроки выполнения заданий.

Как, по вашему мнению, можно повлиять на эффективность сотрудников в организации?

Ситуация 3

Задание. Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся на фирме, обоснуйте возможные причины и источники их возникновения (явные и неявные).

Предложите способы урегулирования ситуации на индивидуальном, групповом уровнях с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации.

Причины возникновения выбранных ситуаций предлагается сформулировать самостоятельно.

1. В коллективе неблагоприятный психологический климат.

2. В коллективе идет борьба за лидерство.

3. Подразделение-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4. В отделе неоднократно возникают громкие скандалы между сотрудниками.

5. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Ситуация 4

Эффективность работников офиса продаж»

Когда три года назад Петр Романов стал руководителем офиса продаж, офис находился в хорошем положении. Плановые показатели в общем выполнялись, но Романов вскоре заметил, что сотрудники не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы.

Они делали крупные ошибки: путали, например, реквизиты платежей клиентов, форму претензионных заявлений; не соблюдают дресс-код, уровень проникновения кросс-продуктов, в принципе, соответствует плановым показателям, но мог быть выше.

Были случаи, когда сотрудники неумышленно портили оборудование/технику.

В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

По вашему мнению, проблема существует на индивидуальном или групповом уровне?

Какие меры позволят руководителю исправить ситуацию?

Ситуация 5

Конфликт между подразделениями

В крупной компании участились случаи, когда бухгалтерия не принимает от отдела продаж пакет документов для выставления счетов на оплату. Причина – нехватка тех или иных сведений.

Бухгалтерия перенаправляла документы обратно для исправления.

Отдел продаж возражал, аргументируя тем, что сотрудники бухгалтерии сами могут оперативно получать недостающие сведения, обращаясь напрямую к заказчикам.

Такие проволочки затягивали сроки, срывали поставки, денежные средства с запозданием поступали в компанию.

В постоянные пререкания отделов были вовлечены руководители подразделений, а в последствии и топ-менеджеры.

Каждый считал, что он прав. Между тем из-за нарушения сроков исполнения договоров существенно страдал имидж компании перед клиентами-заказчиками.

В чем, по вашему мнению, заключается основная проблема поведения сотрудников?

Как, по вашему мнению, можно решить данную ситуацию?

Ситуация 6

Внедрить IT и выйти на новый уровень

IT-технологии все более активно используются компаниями для повышения эффективности бизнес-процессов. Однако не всегда сотрудники готовы к изменениям.

Так, в одной из организаций было введено новое подразделение, занимающееся разработкой и внедрением программного продукта для упрощения и повышения оперативности работы существующих отделов.

Но для этого надо было своевременно передавать данные в новый отдел для обработки.

Это вызвало сильное сопротивление, вплоть до саботажа в работе по данному проекту, межличностные конфликты, снижение мотивации в работе.

Сотрудники не хотели нести дополнительную нагрузку и регулярно и своевременно передавать данные, хотели работать по старой и привычной схеме.

При этом ответственность за результаты внедрения нового продукта, в том числе в виде неполучения премиальных выплат, несли сотрудники нового отдела.

Коммуникация между отделами была неудовлетворительной.

Стратегия силы, избранная руководством и направленная на то, чтобы заставить сотрудников воспринимать изменения и работать в новых условиях, не стала эффективной.

Как, по вашему мнению, можно решить данную ситуацию?

Кейс

Долгое время лесозаготовительной фирмой руководит убеленный сединами Главный акционер, он же генеральный директор. Также в фирме уже год работает молодой сын главного акционера. Специально для него в штатное расписание была введена должность - директор по развитию (входит в состав Финансовой службы). Отец даже отдал 5% доли предприятия (у главного акционера осталось 75% акций). Примерно полгода у молодого человека идет вялотекущий конфликт с финансовым директором (миноритарий, владеет 20% акций). Тот уже несколько раз высказывал недовольство неопытностью юноши. Были объективные ошибки - особенно в первое полугодие.

В последний месяц конфликт перешел в новую стадию. Директор по развитию настоял на схеме "налоговой оптимизации". Финансовый директор возражал, но Генеральный директор согласился с сыном. Эту точку зрения даже подтверждали столичные консультанты. В результате - проблемы с налоговой, штрафы и суды. Убытки - примерно на 100.000 долларов. Стоимость предприятия - примерно 400.000 у.е.

Финансовый директор просит собрать совещание.

Цели и задачи сторон

1. Главный акционер.

Понимает, что сын еще не готов к ведению бизнеса. Ему еще нужно поучиться. Возможно, поработать в другой фирме, чтобы набраться опыта. Сдерживает одно - отец неоднократно обещал сыну, что бизнес перейдет к нему. Чувствует вину, платить денег из кармана не хочет.

2. Финансовый директор.

Хочет выдавить директора по развитию. Хотел бы поставить на эту должность сотрудника-родственника (тот уже три года работает в Финансовой службе). Считает, что штраф должен заплатить молодой директор из своего кармана.

3. Исполнительный директор

хочет выйти из-под контроля финансового директора. Считает, что именно миноритарий вставляет "палки в колеса".

Каким образом, по вашему мнению, можно решить проблему взаимодействия сторон конфликта?

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Вы — руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности когда подчиненным приходится работать над совместным проектом.

Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно.

Менеджеры:

1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;

2) Мария — творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;

3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;

4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

5) Михаил — творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов — его личная заслуга;

6) Игорь может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он — самый эффективный сотрудник в отделе.

Как, по вашему мнению, необходимо распределить следующие задачи, на время вашего отсутствия?

Задачи проекта:

1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);

2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);

3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);

4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);

5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);

6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);

7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);

8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);

9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);

10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);

11) анализ новинок компании (1 сотрудник);

12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);

13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);

14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

Ситуация.

Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности».

Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.

Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник.

По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил.

Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны

главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает.

Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника.

Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Ситуация

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий.

Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день.

В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас.

Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре.

Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится.

Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Вопросы и задания Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника? Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

Таблица 1. График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Ситуация

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом.

Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы.

Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна.

В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные

получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал.

Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать.

Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно. Вопросы и задания Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по бизнес-планированию. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по бизнес-планированию, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89

Ситуация - изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация - изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	60-69

2.2.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1.Фондоценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

Теоретические вопросы для зачета

1. Понятие и сущность средств и методов управления качеством.
2. Роль и место методов и средств управления качеством во всеобщем управлениикачеством (TQM).
3. Классификация методов и средств управления качеством;
4. Организационно-распорядительные, социально – психологические, экономическиеметоды управления качеством.
5. Диаграмма Парето.
6. ABC- анализ диаграммы Парето.
7. Диаграмма Исикавы.
8. Контрольные карты и контрольные листки.
9. Гистограммы.
10. Диаграммы разброса и графики контроля.
11. Стратификация.
12. Семь простых инструментов контроля качества
13. FMEA - анализ.
14. Технологии Развертывания Функции Качества (QFD).
15. Методы CRM - (управление отношениями с потребителями).
16. CALS-технологии - (информационная поддержка жизненного цикла продукции) вобеспечении качества.

17. Стратегия «шесть сигм» (стратегия прорыва повышения рентабельности) в управлениии конкурентоспособностью.

18. Функционально - стоимостной анализ.

19. Сбалансированная система показателей. Циклы PBSC и OBSC (личная сбалансированная система показателей и организационная сбалансированная система показателей).

20. Система 20 ключей.

21. Промышленный инжиниринг в управлении качеством.

22. Методы обеспечения и улучшения качества.

23. Бенчмаркинг в управлении качеством.

24. Стандартизация в обеспечении качества.

25. Сертификация и её методы обеспечения качества.

26. Улучшение качества. Постепенное улучшение («Кайдзен»).

27. Статистические методы управления качеством.

28. TPM (теория бережливого производства) и 5S в управлении качеством.

29. Экспертные методы управления качеством.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи на зачет)

1. Организации, которые реализуются в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями, особенностью которых является наличие социально-производственных, информационных, экономических связей между участниками. Организующим началом любой социальной организации является совместный труд взаимодействующих людей, его целесообразность, производительность, результативность и эффективность.

Ответьте на вопросы, определив организацию как социальную систему.

1. Что может быть системообразующими элементами социальной организации?

2. Какие системные свойства социальной организации следует отметить?

2. Ответьте на вопросы, определив организацию как сложную систему.

1. Что такое сложная система, и какими свойствами она обладает?
2. Для чего производится декомпозиция сложных систем?

3.Ответьте на вопросы, определив сущность социально-экономической организации:

1. Что такое организация? Какие смыслы раскрывает понятие «организация» в теории организации?
2. Какие виды организаций рассматриваются в классификации систем по характеру взаимодействия с внешней средой?
3. Как определяется социально-экономическая организация и ее функции?

4.Понятие и основные формы некоммерческих организаций (НКО)

Ответьте на вопросы, определив характеристики НКО как организационно-правовой формы современной организации.

1. Цель создания НКО.
2. Выделите основные формы некоммерческой организации?
3. Предпринимательская деятельность в рамках НКО.

5.Выполните задание и ответьте на вопрос.

Исходным положением тектологии является признание необходимости подхода к изучению любого явления и процесса с точки зрения их организации, т.е. отношений всех частей целого и отношений этого целого со всеми внешними системами.

Кому из перечисленных авторов принадлежит определение «тектологии», как "всеобщей организационной науки"? Можно ли применить данный подход в развитии современной организации.

a) Анри Файоль;
b) Кеннет Боулдинг;
c) Александр А. Богданов;
d) Герберт Саймон;
e) Норберт Винер.

6 . Выделите роль информации в организационном процессе. В растущей организации неизбежно возникает необходимость в структурировании работы персонала и ее организация. Разработка и принятие локальных нормативных актов преследует цель создания системы нормативных документов организации и деловых порядков для информирования персонального состава организации и освоения правил. Нормирование и организация трудовых отношений предполагает:

- Регламентацию трудовых отношений в организации;
- Учет специфики труда у конкретного работодателя;
- Информирование работников подразделений о нормах, правилах и изменениях в организации.

Помимо правовых норм, локальные нормативные акты закрепляют:

- Деловые обычаи (порядок заключения трудовых контрактов, обходные листы при увольнении),
- порядок проведения рабочих совещаний,
- корпоративные традиции,
- этические (поведение должностного лица) и эстетические нормы (дресс- код).

Ответьте на вопрос и поясните его примерами:

1. ***Как влияет информация на порядок в организации?***

7. Выделите роль информации в организационном процессе. В растущей организации неизбежно возникает необходимость в структурировании работы персонала и ее организация. Разработка и принятие локальных нормативных актов преследует цель создания системы нормативных документов организации и деловых порядков для информирования персонального состава организации и освоения правил. Нормирование и организация трудовых отношений предполагает:

Регламентацию трудовых отношений в организации;

Учет специфики труда у конкретного работодателя;

Информирование работников подразделений о нормах, правилах и изменениях в организации.

Помимо правовых норм, локальные нормативные акты закрепляют:

Деловые обычаи (порядок заключения трудовых контрактов, обходные листы при увольнении),

порядок проведения рабочих совещаний,

корпоративные традиции,

этические (поведение должностного лица) и эстетические нормы (дресс- код).

Ответьте на вопрос и поясните его примерами:

1.Какие виды управленческой информации определяют систему деловой и организационной коммуникации?

8. Выделите роль информации в организационном процессе. В растущей организации неизбежно возникает необходимость в структурировании работы персонала и ее организация. Разработка и принятие локальных нормативных актов преследует цель создания системы нормативных документов организации и деловых порядков для информирования персонального состава организации и освоения правил. Нормирование и организация трудовых отношений предполагает:

Регламентацию трудовых отношений в организации;

Учет специфики труда у конкретного работодателя;

Информирование работников подразделений о нормах, правилах и изменениях в организации.

Помимо правовых норм, локальные нормативные акты закрепляют:

Деловые обычаи (порядок заключения трудовых контрактов, обходные листы при увольнении),

порядок проведения рабочих совещаний,

корпоративные традиции,

этические (поведение должностного лица) и эстетические нормы (дресс- код).

Ответьте на вопрос и поясните его примерами:

Какую роль выполняет информация в формировании мотивационного стиля поведения работника?

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформированно-**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос экзаменационного билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на экзаменационный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа,	**A**	**100-96**	**Зачет**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**Зачет**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**Зачет**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные	**B**	**85-81**	**Зачет**	**Базовый уровень сформиро-**

связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**Зачет**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**Зачет**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные	**D**	**70-66**	**Зачет**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**

знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**Зачет**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**Зачет**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена.	**F**	**Менее 60**	**Не зачет**	**Компетенции не сформированы**