


АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

СОГЛАСОВАНО

Руководитель УЛАОП

  
подпись  
Сталькина У.М.  
ФИО  
«31» августа 2020г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

  
подпись  
Перов С.Н.  
ФИО  
«31» августа 2020г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

название дисциплины

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки Менеджмент организации

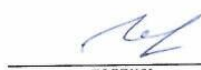
Квалификация бакалавр

Год начала подготовки по программе 2020

Форма(ы) обучения очная, заочная

Кафедра менеджмента

Руководитель  
образовательной программы

  
подпись  
Горбунова О.А.  
ФИО  
«31» августа 2020г.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента  
/протокол заседания № 1 от 31.08.2020/

Заведующий кафедрой

  
подпись  
Горбунова О.А.  
ФИО

Самара  
2020

# 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

| Планируемые результаты обучения по дисциплине /<br>Планируемые результаты освоения ОПОП ВО   |  |
|--|--|
| <i>Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2)</i> |  |
| Знает:   | Теоретические основы международного менеджмента, в аспекте особенностей управления конфликтными ситуациями при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде                            |
| Умеет:   | Выбирать и применять инструменты проектирования групповых и организационных коммуникаций с использованием современных технологий управления персоналом в части управления конфликтами, в том числе в межкультурной международной среде   |
| Владеет:   | Навыками выбора методов разрешения конфликтов межличностного, группового и организационного уровней, проектирования групповых и организационных коммуникаций с использованием современных технологий управления персоналом в части управления конфликтами, в том числе в межкультурной международной среде |

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

| Индекс дисциплины по учебному плану | Курс, семестр изучения дисциплины<br>(очная / заочная форма обучения) |
|-------------------------------------|---|
| Б1.Б                                |   |
| Б1.В.ОД                             |   |
| <b>Б1.В.ОД.16</b>                   | <b>4 курс, 8 семестр / 4 курс, 8 семестр</b>                          |

## 3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Объем дисциплины,  
в т.ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов**

| Виды учебной работы         | Объем, часов/ЗЕТ        |                           | Распределение по семестрам*<br>(очная/заочная форма обучения) |  |  |  |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|---|--|--|--|
|                             | очная форма<br>обучения | заочная форма<br>обучения |   |  |  |  |
| Контактная работа, в т.ч.:  | 36                      | 10                        |   |  |  |  |
| Лекции (Л)                  | 12                      | 4                         |   |  |  |  |
| Практические занятия (ПЗ)   | 24                      | 6                         |   |  |  |  |
| Лабораторные работы (ЛР)    |                         |                           |   |  |  |  |
| Самостоятельная работа (СР) | 36                      | 58                        |   |  |  |  |
| Контроль - зачет            |                         | 4                         |   |  |  |  |
| Итого объем дисциплины      | 72/2                    | 72/2                      |   |  |  |  |

\*Указывается, если обучение по дисциплине ведется в течение нескольких семестров

### Объем дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий

| Наименование тематического раздела дисциплины   | Количество часов<br>(очная/заочная форма обучения) |     |    |     |
|---|--|-----|----|-----|
|   | Л  | ПЗ  | ЛР | СР  |
| Глобализация экономики: новые возможности международного бизнеса и задачи международного менеджмента. Превращение | 1/-  | 2/- | -  | 3/5 |

| Наименование тематического раздела дисциплины                                  | Количество часов               |       |   |       |
|--|--------------------------------|-------|---|-------|
|  | (очная/заочная форма обучения) |       |   |       |
| национальной модели менеджмента в международную                                |                                |       |   |       |
| Многонациональные компании и национальная среда бизнеса                        | 1/0,5                          | 2/0,5 | - | 3/6   |
| Модели вхождения МНК на зарубежные рынки                                       | 1/0,5                          | 2/0,5 | - | 4/6   |
| Международные корпорации и финансовые группы в мировой экономике               | 1/0,5                          | 2/0,5 | - | 4/6   |
| Стратегические альянсы как модель вхождения на мировые рынки                   | 2/0,5                          | 4/0,5 | - | 4/6   |
| Слияния и поглощения как стратегия корпоративного роста международной компании | 1/0,5                          | 2/1   | - | 3/6   |
| Совместные предприятия как способ вхождения на мировые рынки                   | 1/0,5                          | 2/1   | - | 4/6   |
| Особенности планирования в МНК   | 2/0,5                          | 4/1   | - | 4/6   |
| Управление трудовыми ресурсами в многонациональных компаниях                   | 1/0,5                          | 2/0,5 | - | 4/6   |
| Социальная ответственность и этические аспекты международного бизнеса          | 1/-                            | 2/0,5 | - | 3/5   |
| Итого  | 12/4                           | 24/6  | - | 36/58 |

### Содержание тематических разделов дисциплины

| Наименование раздела  | Содержание раздела  |
|---|---|
| Глобализация экономики: новые возможности международного бизнеса и задачи международного менеджмента. Превращение национальной модели менеджмента в международную | <p>Экономический смысл глобализации. Глобализация как высшая стадия интернационализации и высший этап интеграции. Интернационализация воздействия производства и потребления на мировую экосистему. Социальные последствия глобализации. Глобализация и необходимость формирования новой модели менеджмента: эволюция международной модели менеджмента и ее отличия от национальной.</p> <p>Задачи международного менеджмента и требования, предъявляемые к глобальному менеджеру. Смена парадигмы менеджмента в контексте глобализации. Особенности и современные тенденции международного менеджмента</p> |
| Многонациональные компании и национальная среда бизнеса   | <p>Геополитические факторы взаимоотношений принимающей страны и страны базирования МНК. Факторы внешней среды прямого воздействия в международном бизнесе: национальные потребители, национальные и иностранные конкуренты, национальные поставщики, рабочая сила и каналы распределения, интересы инвесторов (национальных и зарубежных акционеров, институциональных инвесторов и др.), административное и правовое регулирование.</p> <p>Факторы внешней среды косвенного воздействия в международном бизнесе: состояние мировой экономики, национальной макроэкономики, технологические</p>             |

| Наименование раздела  | Содержание раздела  |
|---|---|
|   | <p>циклы, политические факторы, социокультурные факторы.</p> <p>Особенности национальной среды. Понятие и содержание национальной культуры: система ценностей, правил, порядков, социальная структура, религия и религиозная этика, язык, образование, политическая и экономическая философия. Воздействие и учет особенностей национальной среды на принятие решений МНК.</p>  |
| <p>Модели вхождения МНК на зарубежные рынки</p>                                       | <p>Модели вхождения МНК на мировой рынок: экспорт, лицензирование, франчайзинг, контракты «под ключ», совместные предприятия, дочерние предприятия и филиалы, стратегические альянсы. Факторы, влияющие на принятие решений о модели вхождения на зарубежный рынок: отраслевые особенности и жизненный цикл продукта, факторные издержки, торговые барьеры, особенности ноу-хау (технологические или управленческие), административные барьеры, риски. Преимущества и недостатки различных моделей. Особенности создания новых предприятий на зарубежном рынке.</p> |
| <p>Международные корпорации и финансовые группы в мировой экономике</p>               | <p>Понятие ТНК и их роль в мировой экономике. Эволюция ТНК и их особенности. Предпосылки формирования глобальных ТНК. Модель и индекс транснационализации. Глобальный монополизм и его следствия. Организационное строение ТНК и их классификация. Конкурентные преимущества международных корпораций и способы их обретения. Страновой и региональный анализ деятельности международных ФПГ (американские ТНК, европейские, индустриально развитых стран Азии и России).</p>   |
| <p>Стратегические альянсы как модель вхождения на мировые рынки</p>                   | <p>Стратегические альянсы как партнерство с потенциальными конкурентами. Формы стратегических альянсов: совместные инвестиционные проекты, лицензионные соглашения, консорциумы, совместные предприятия. Цели партнеров по стратегическим альянсам и противоречия между ними. Стратегические альянсы и конкурентоспособность. Управленческая практика при создании стратегических альянсов. Методы снижения риска альянсов. Выбор партнера. Структура альянса. Методы управления альянсом.</p>  |
| <p>Слияния и поглощения как стратегия корпоративного роста международной компании</p> | <p>Виды слияний и поглощений в международном бизнесе. Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Оценка стоимости поглощаемой фирмы. Замена акций поглощаемой фирмы на акции поглощающей фирмы. Алгоритм принятия решений о слиянии (покупке бизнеса) как альтернатива создания нового предприятия. Оценка выгод и затрат. Влияние отраслевых факторов. Оценка рисков. Риски переоценки стоимости поглощаемой компании, переоценки экономической выгоды от</p>   |

| Наименование раздела   | Содержание раздела  |
|--|---|
|  | слияния, управленческих ошибок. Причины неуспеха реорганизации фирмы путем слияния. Интеграционные проблемы: различие систем менеджмента, финансового контроля, управления персоналом, корпоративных культур. Способы снижения рисков. Современные тенденции международного рынка слияний и поглощений компаний. Факторы активизации процессов слияний и поглощений. Крупнейшие мегасделки современности. Эффективность трансформационных сделок. Специфика трансформационных сделок в России.  |
| Совместные предприятия как способ вхождения на мировые рынки | Совместное предпринимательство в международном бизнесе. Формы совместного предпринимательства и их характерные особенности (консорциумы, аукционные общества, международные экономические организации, свободные экономические зоны, совместные предприятия). Цели создания предприятий с иностранными инвестициями. Международные совместные предприятия: особенности формирования, управления и развития. Виды международных совместных предприятий. Баланс сил и баланс интересов. Эффективность управления в МСП: факторы успеха и рисков. Отличия МСП от других форм стратегических альянсов.  |
| Особенности планирования в МНК                               | Организация планирования глобальной деятельности МНК. Общие аспекты и особенности. Связь стратегии и организационной структуры компании с формой организации планирования. Стратегическое планирование в МНК. Миссия, стратегические цели, долгосрочные задачи. Временной и территориальный аспекты планирования. Уровни принятия решений. Алгоритмы и модели стратегического планирования. Оперативное планирование. Цели и задачи оперативного планирования. Уровни принятия решений, алгоритм согласований для различных стратегий компаний. Бюджеты и управление по целям как механизмы планирования, контроля, мотиваций.  |
| Управление трудовыми ресурсами в многонациональных компаниях | Трудовые ресурсы МНК, параметры спроса. Особенности работы за рубежом и проблемы, связанные с этим: образование, уровень жизни, предпочтения, мобильность, семья, адаптивность, карьера. Проблемы репатриации. Подходы к поиску, отбору, подготовке, оплате труда менеджеров международной компании. Демографические факторы: внешний и внутренний. Национальные кадры и экспатрианты. Помощь в развитии национальных кадров. Местная конкурентоспособность. Взаимоотношения национальных кадров и экспатриантов. Источники влияния на международные компании со стороны наемной рабочей силы. Различия рынков труда, политики и практики трудовых отношений в разных странах. Социально-политическая среда страны. |

| Наименование раздела  | Содержание раздела   |
|---|--|
|   | Традиции и законодательства о коллективных трудовых отношениях. Взаимоотношения руководства международных компаний с профсоюзами. Защита от закрытия предприятий и сокращения штатов в разных странах.   |
| Социальная ответственность и этические аспекты международного бизнеса | Возросшая значимость и новые аспекты социальной ответственности бизнеса в условиях глобализации. Общественная работа и социальная вовлеченность как часть бизнеса компании. Воздействие социальных условий на конкурентоспособность компании. Устойчивая конкурентоспособность компании и создание новых возможностей для развития бизнеса. Социальная активность бизнеса в регионах размещения. Примеры. Социальная ответственность бизнеса как инструмент стратегического развития международной компании. |

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

##### Образовательные технологии

| Наименование технологий    | Содержание технологий   | Адаптированные методы реализации   |
|----------------------------|---|--|
| Проблемное обучение        | Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.  | Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. |
| Концентрированное обучение | Погружение обучающихся в определенную предметную область, возможности которого заложены в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определенной предметной области без увеличения трудоемкости соответствующих дисциплин. | Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.  |
| Развивающее обучение       | Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потен-  | Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе   |

| Наименование технологий          | Содержание технологии   | Адаптированные методы реализации   |
|----------------------------------|---|--|
|                                  | циальных возможностей с учетом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.  | их индивидуальных возможностей и способностей и с учетом зоны ближайшего развития.   |
| Активное, интерактивное обучение | Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.                                      | Методы социально-активного обучения с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.  |
| Рефлексивное обучение            | Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию. | Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами. |

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

| Вид занятий (лекции, практические занятия, лабораторные работы и т.д.), форма промежуточной аттестации | Применяемые дистанционные образовательные технологии   |
|--|--|
| Лекции   | ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle   |
| Практические занятия   | ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ |
| Зачет  | ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ             |

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Учебная литература, в том числе:**

**Основная:**

1. Маслов, В.И. Глобальный менеджмент=Global Management : Teaching Materials : учебно-методический комплекс / В.И. Маслов ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 79 с. : табл. - Библиогр.: с. 74. - ISBN 978-5-4475-9045-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455584>

2. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации=Strategic Human Resource Management : Teaching Materials : учебное пособие / В.И. Маслов ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 156 с. : схем., табл. - Библиогр.: с. 150-151. - ISBN 978-5-4475-9072-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086>
3. Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях : учебник / А.Г. Медведев ; Санкт-Петербургский государственный университет. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2014. - 495 с. : ил. - Библиогр.: с. 465-471. - ISBN 978-5-9924-0082-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458070>
4. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер ; И. Квасюк, Д.С. Комиссаров, С.Д. Комиссаров, И.В. Калыгин и др. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 947 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн.. - ISBN 978-5-9614-4835-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443018>
5. Сейфуллаева, М.Э. Международный маркетинг : учебник / М.Э. Сейфуллаева. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 319 с. : табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00800-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119592>

#### **Дополнительная:**

1. Марков, В.И. Межкультурная коммуникация : учебное пособие / В.И. Марков, О.В. Ртищева ; Министерство культуры Российской Федерации, Кемеровский государственный институт культуры, Социально-гуманитарный институт, Кафедра культурологии. - Кемерово : Кемеровский государственный институт культуры, 2016. - 111 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8154-0354-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=472671>
2. Черенков, В.И. Основы международной логистики : учебно-методическое пособие / В.И. Черенков ; Санкт-Петербургский государственный университет. - Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского Государственного Университета, 2016. - 488 с. : схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-288-05675-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457935>
3. Черкасова, Т.Н. Международный финансовый менеджмент / Т.Н. Черкасова ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, Кафедра экономики инноваций. - Москва : РГ-Пресс, 2014. - 77 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9988-0265-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276536>
4. Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» <http://mevriz.ru>.

#### **Лицензионное программное обеспечение:**

Microsoft Office 2007. Договор 347 от 30.08.2007, договор 989 от 21.11.2008 с Программные технологии;

Microsoft Windows 7 Professional x64 RUS. В рамках подписки Microsoft Imagine (было Dreamspark): договор 48770/CAM3615 от 08.10.2014, акт Tr061184 от 31.10.2014; договор Tr000055182 от 16.11.2015, акт Tr061918 от 08.12.2015; договор Tr000114451 от 01.11.2016 с Софтлайн.

СДО Moodle. Среда дистанционного обучения с открытым исходным кодом (распространяется свободно).

#### **Профессиональные базы данных:**

<https://www.e-xecutive.ru/management> - Сайт Сообщества менеджеров

<http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал



### **Информационные справочные системы:**

Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

Справочно-правовая система ГАРАНТ

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской, и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки, интерактивная доска).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Электронно-библиотечные системы (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивает одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Методические указания для преподавателя**

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических (в т.ч. лабораторные) занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции – есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

### **Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц 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). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ 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 производится с учетом представления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Минобрнауки России к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачета, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## Методические указания для обучающихся

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Студенты получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

#### Работа с литературой

При изучении дисциплины студенты должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале Университета. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

#### Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;

- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;

- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;

- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;

- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;

- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,

- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;

- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

## 8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

| Планируемые результаты обучения по дисциплине /<br>Планируемые результаты освоения ОПОП ВО   |  | Показатели оценивания                          |
|--|--|--|
| <i>Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2)</i> |  |  |
| Знает:   | Теоретические основы международного менеджмента, в аспекте особенностей управления конфликтными ситуациями при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде                            | Блок 1 контрольного задания выполнен корректно |
| Умеет:   | Выбирать и применять инструменты проектирования групповых и организационных коммуникации с использованием современных технологий управления персоналом в части управления конфликтами, в том числе в межкультурной международной среде   | Блок 2 контрольного задания выполнен корректно |
| Владеет:   | Навыками выбора методов разрешения конфликтов межличностного, группового и организационного уровней, проектирования групповых и организационных коммуникаций с использованием современных технологий управления персоналом в части управления конфликтами, в том числе в межкультурной международной среде | Блок 3 контрольного задания выполнен корректно |

### Типовое контрольное задание

#### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Выбрать **ОДИН** правильный ответ

1.1. Ключевым преимуществом и мотивом создания совместных предприятий сравнительно с другой формой организации международного бизнеса есть...

- а) высокая зарплата персонала;
- б) значительный объем продаж;
- в) низкие затраты на производство товаров (услуг);
- г) возможность использования сильных конкурентных преимуществ партнеров (основателей);
- д) все приведенное.

1.2. Сочетание конкурентной стратегии и стратегии сотрудничества, а в отдельных случаях и стратегии опоры на собственные силы организации в целях оптимизации ее позиции в отрасли:

- а) маркетинговая стратегия;
- б) гибридная стратегия;
- в) производственная стратегия;
- г) стратегия выживания.

1.3. Подход к формированию кадровой политики многонациональной компании, в котором устанавливается некий осредненный нейтральный стиль, принимаемый разными культурами:

- а) доминирующий;
- б) универсализм;
- в) сплав;
- г) домашний.

1.4. Один из основных подходов к отбору персонала, которые используют многонациональные компании:

- а) эгоцентризм;
- б) моноцентризм;
- в) инфрацентризм;
- г) полицентризм.

1.5. Для большинства руководителей американских международных корпораций, по данным наблюдений, зарубежная работа... влияет на дальнейшую карьеру в корпорации:

- а) существенно;
- б) несущественно;
- в) позитивно;
- г) негативно;
- д) никак не...

1.6. Что из приведенного ниже является преимуществом экспатриантов:

- а) приспособленность к местным условиям;
- б) высокие способности к труду;
- в) меньше затрат;
- г) высокая квалификация;
- д) мобильность.

1.7. На обратной стороне визитки руководителя фирмы "Похоронное бюро Майкла" - американца... происхождения за происхождением - было напечатано: "Лучше я буду иметь дело с тысячей..., чем с одним...."

- а) американского, турок, греком;
- б) ирландского, шведов, японцем;
- в) греческого, турок, греком;
- г) китайского, англичан, французом;
- д) французского, французов, арабом.

1.8. Наиболее острой этической проблемой международных корпораций в их сотрудничестве с компаниями стран с переходной экономикой является...

- а) интеллектуальное пиратство;
- б) дискриминация местного персонала;

- в) дискриминация экспатриантов;
- г) дискриминация национальных меньшинств;
- д) все приведенное выше.

1.9. Что из приведенного ниже является преимуществом экспатриантов:

- а) приспособленность к местным условиям;
- б) высокие способности к труду;
- в) меньше затрат;
- г) высокая квалификация;
- д) мобильность.

1.10. Какая черта из приведенных ниже в большей мере присуща менеджерам французского национального стереотипа:

- а) этноцентризм;
- б) неприятие компромиссов, склонность к конфликтам и дискуссиям во время решения проблем;
- в) глубокое почитание традиций;
- г) прагматичность;
- д) уважительное отношение к времени как таковому и прежде всего – как к самому важному деловому ресурсу.

## **БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ**

2.1. М-р Берд, экс-сотрудник американского госдепартамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии. Бывший американский дипломат был приглашен в дом м-ра Фауда для обсуждения его возможного участия в местном СП с упомянутой корпорацией. Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы. Вопросы были обычные, например: «Как дела? Как долетели? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д. М-р Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал: «Спасибо, хорошо... Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать... Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых...» С этого момента что-то пошло не так... М-р Фауд был достаточно гостеприимен и учтив, но не проявлял никакого интереса к ведению бизнеса с американским коллегой.

Определите причины неэффективности коммуникаций? Какие технологии управления персоналом необходимо использовать для улучшения ситуации?

2.2. Американский руководитель высшего звена направился в Лондон, чтобы управлять британским офисом компании. Хотя первые несколько недель были относительно бедны событиями, одно обстоятельство беспокоило этого руководителя. Оно заключалось в том, что посетителей никогда не направляли прямо к нему в кабинет. Посетитель сначала разговаривал с дежурной в приемной, затем с секретарем, потом с менеджером, а затем офис-менеджер сопровождал его на встречу с американцем. Последнего раздражала такая практика, которую он считал пустой тратой времени. Когда же он наконец поговорил со своими британскими сотрудниками и настоятельно попросил поступать менее формально, прямо направляя посетителей к нему в кабинет, сотрудники были огорчены.

Определите причины неэффективности коммуникаций? Как правильно спроектировать групповые и организационные коммуникации в данной ситуации?

2.3. Ваш зарубежный партнер обратился бы к Вам с просьбой организовать трехдневный «кросс-культурный тренинг» для менеджеров из зарубежных стран, собирающихся в течение нескольких лет жить и работать в России. Используя технологии управления персоналом, предложите содержание тренинга.

Содержание тренинга

| Продолжительность | Содержание |
|-------------------|------------|
| День первый       |            |
| День второй       |            |
| День третий       |            |

#### 2.4. Соотнесите термины с определениями.

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Организационные коммуникации     | а. совокупность приемов способов и методов воздействия на персонал в процессе взаимодействия с ним с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности |
| 2. Конфликт                         | б. определение будущей структуры организации, её систем управления, процедур выполнения действий, административных, технологических взаимодействий между всеми элементами |
| 3. Проектирование организации       | в. наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия   |
| 4. Технологии управления персоналом | г. вид информационных взаимодействий, в которые вступают члены организаций для достижения поставленной цели   |

2.5. Молодой норвежский директор российского филиала американской компании испытывал трудности с делегированием ответственности и функций своим замам – итальянцу и греку. Руководство компании, пытаясь решить проблему, прибегло к помощи консультантов по управлению из США, Англии и Франции.

Консультант из США порекомендовал определить им «зоны персональной ответственности» и увязать материальное стимулирование с общими результатами. Ни в коем случае не позволять обратного делегирования функций. А если это случается, проводить совместные «мозговые штурмы» для выработки решения, на которых давать возможность замам проявить себя и соревноваться друг с другом. И самое главное – создать «условия для лучшей самореализации», «атмосферу, где замы почувствуют себя в ответе за результаты деятельности всего филиала».

Консультант из Англии рекомендовал провести с замами беседу о миссии, целях и стратегии компании. В рамках стратегического курса компании поручить каждому из них самостоятельный долгосрочный проект. Сформулировать задачи, которые должны быть решены при его осуществлении. Предложения английского консультанта в наибольшей степени совпадали с предложениями норвежского директора филиала, которые последний излагал, встречаясь с руководством компании в США.

Консультант из Франции вначале не мог понять сути конфликта. Затем, разобравшись, предложил в качестве наиболее быстрого и эффективного способа решения проблемы... перевод норвежского директора на работу в другое место.

Определите причины неэффективности коммуникаций? Как правильно спроектировать групповые и организационные коммуникации в данной ситуации?

### БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ

3.1. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы. **Время выполнения задания – 40 минут.**

#### Справедливая оплата труда

Ричард (американец) – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж (японка). Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиц общественных помещений (индийцы) в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиц выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом



головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер (итальянец), один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью (англичанка), еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью.

Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие ошибки допускает Ричард в области управления персоналом?
2. Охарактеризуйте конфликтную ситуацию. Какие методы разрешения конфликтов можно использовать в данной ситуации?
3. Какие технологии управления персоналом могут помочь в разрешении конфликта?
4. Как правильно спроектировать коммуникации между Мэдж, Ричардом и уборщиками?

### **Методические рекомендации к процедуре оценивания**

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3},$$

где  $P_i$  – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

**Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации  
(сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)**

| Результат промежуточной аттестации ( $P$ )   | Оценка сформированности компетенций   | Оценка результатов обучения по дисциплине | Оценка ECTS     |
|--|---|---|-----------------|
| От 0 до 36   | Не сформирована.  | Неудовлетворительно (не зачтено)          | F (не зачтено)  |
| «Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции. |   |   |                 |
| От 37 до 49  | Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.     | Неудовлетворительно (не зачтено)          | FX (не зачтено) |
| «Условно неудовлетворительно» контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.                       |   |   |                 |
| От 50 до 59  | Уровень владения компетенцией посредственен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.    | Удовлетворительно (зачтено)               | E (зачтено)     |
| «Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.                |   |   |                 |
| От 60 до 69  | Уровень владения компетенцией удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Удовлетворительно (зачтено)               | D (зачтено)     |
| «Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.            |   |   |                 |

| Результат промежуточной аттестации (Р)  | Оценка сформированности компетенций  | Оценка результатов обучения по дисциплине | Оценка ECTS |
|---|--|---|-------------|
| От 70 до 89   | Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Хорошо (зачтено)                          | С (зачтено) |
| «Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.   |  |   |             |
| От 90 до 94   | Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.                 | Отлично (зачтено)                         | В (зачтено) |
| «Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.  |  |   |             |
| От 95 до 100  | Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.            | Отлично (зачтено)                         | А (зачтено) |
| «Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения. |  |   |             |