

**Министерство просвещения РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Шадринский государственный педагогический университет»  
Институт информационных технологий, точных и естественных наук  
Кафедра профессионально-технологического образования**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**И.о. ректора ФГБОУ ВО «Шадринский  
государственный педагогический  
университет»**



**А.Р. Дзюнов**

**«27» октября 2022 г.**

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ  
ПО ПЕДАГОГИКЕ, МЕНЕДЖМЕНТУ**

для направления подготовки 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
(образовательная программа «Государственное и муниципальное управление»)

уровень высшего образования – магистратура  
квалификация – магистр

## 1. ТРЕБОВАНИЯ К ЗНАНИЯМ И УМЕНИЯМ АБИТУРИЕНТОВ

Абитуриенты должны:

### **иметь:**

- системные знания о методологических основах педагогики и менеджмента;
- представления об основных отечественных и зарубежных теориях менеджмента и педагогической науки;
- сформированные навыки рассматривать педагогические явления на разных уровнях: всеобщего, общего, особенного, единичного;
- соотносить знания о педагогике и менеджменте с представлениями о способах решения практических задач с их использованием;
- различать педагогические теории, системы по их ключевым целевым, функциональным и ценностным характеристикам;
- анализировать конкретную управленческую ситуацию;

### **знать:**

- основные научные категории педагогики, формы, методы, средства и приемы организации педагогического процесса, основные способы и формы проектирования содержания профессионального образования, современные дидактические концепции и модели обучения, приемы планирования и организации педагогического процесса, методики организации профессиональной подготовки;
- основные научные категории менеджмента, функции и методы менеджмента, методы принятия управленческих решений, сущность и функции стратегического планирования, способы делегирования полномочий, методы мотивации, процесс осуществления контроля, виды и формы власти и влияния, методы управления конфликтами;

### **владеть:**

- высоким уровнем развития профессионального мышления, способностью соотносить понятийный аппарат педагогики и менеджмента с реальными фактами и явлениями в образовательной организации;
- навыками выявлять связи между состоянием образования и государственной политикой по отношению к нему;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация их выполнения, мотивирование и контроль);
- технологиями разработки и принятия управленческих решений.

## 2. СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ

Вступительные испытания проводятся в форме собеседования.

Собеседование носит комплексный характер и включает два теоретических вопроса:

- 1) один теоретический вопрос по педагогике;
- 2) один теоретический вопрос по менеджменту.

Ответ абитуриента заслушивается экзаменационной комиссией и оценивается на закрытом заседании по 100-балльной шкале.

Результаты собеседования объявляются в день проведения после оформления в установленном порядке протоколов заседания экзаменационной комиссии.

## 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Теоретические вопросы

### **Педагогика**

1. Педагогика в системе гуманитарных знаний и наук о человеке.
2. Методология педагогической науки и деятельности.
3. Педагогическая деятельность и ее особенности.

4. Характеристика обучения как дидактического процесса.
5. Методы обучения и их классификация. Формы и средства обучения.
6. Содержание образования, документы, регламентирующие содержание образования.
7. Контроль в обучении. Оценка результатов в обучении.
8. Понятие принципов (законов) и закономерностей педагогического процесса.
9. Модели и технологии обучения.
10. Профессиональная педагогика как отрасль педагогической науки.

#### **Менеджмент**

1. История управленческой мысли.
2. Теория организации.
3. Управление человеческими ресурсами.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Организационное поведение.
6. Психология управления.
7. Маркетинговые исследования.
8. Управление качеством.
9. Стратегический менеджмент.
10. Инновационный менеджмент.

#### **4. ТРЕБОВАНИЯ К ОТВЕТУ. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ**

Ответ абитуриента на собеседовании заслушивается экзаменационной комиссией и оценивается на закрытом заседании по 100-бальной шкале:

**от 90 до 100 баллов** выставляются в том случае, если абитуриент

- владеет терминологическим аппаратом теоретических дисциплин, имеет системные знания по теории предмета;
- умеет проводить критический анализ и сопоставление теоретических положений;
- описанные теоретические положения иллюстрирует практическими примерами;
- формулирует и обосновывает собственную точку зрения на заявленные проблемы;

**от 60 до 89 баллов** выставляются в том случае, если абитуриент

- владеет терминологическим аппаратом теоретических дисциплин, имеет системные знания по теории предмета, но допускает некоторые неточности при освоении теории и выстраивании связи теории с практикой;

- умеет проводить критический анализ и сопоставление теоретических положений;

- описанные теоретические положения иллюстрирует практическими примерами с помощью наводящих вопросов;

- формулирует и обосновывает собственную точку зрения на заявленные проблемы, однако испытывает затруднения в ее аргументации;

**от 36 до 59 баллов** выставляется в том случае, если абитуриент

- показывает знания основного терминологического аппарата теоретических дисциплин, но в знаниях проявляется фрагментарность и несистемность, прослеживаются определенные трудности в выстраивании связи теории с практикой;

- имеет слабые навыки критического анализа и сопоставления теоретических положений;

- описанные теоретические положения затрудняется проиллюстрировать практическими примерами, делает это с помощью экзаменатора;

- затрудняется в формулировании и обосновании собственной точки зрения на заявленные проблемы;

**от 1 до 35 баллов** выставляется в том случае, если абитуриент

- показывает полное отсутствие системных знаний по теоретическим дисциплинам, не знает основной терминологический аппарат, не может связать теорию с практикой;

- отсутствуют навыки критического анализа и сопоставления теоретических положений;

- описанные теоретические положения не иллюстрирует практическими примерами, затрудняется ответить на вопросы экзаменатора;
- не высказывает собственную точку зрения на заявленные проблемы.

Минимальный балл, подтверждающий успешное прохождение вступительного испытания, равен 60.

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бахмутский А. Е., Вершинина Н. А., Глубокова Е. Н., Даутова О. Б. Педагогика [Текст]: для бакалавров и специалистов : допущено УМО в качестве учеб. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 304 с.

2. Гуревич, П. С. Психология и педагогика [Электронный ресурс]: учебник / П.С. Гуревич. - Москва: Юнити-Дана, 2015.-320 с. //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117117.

3. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате PDF). - Москва : Дашков и К°, 2013. - 392 с.

4. Загвязинский В. И., Емельянова И. Н. Педагогика : учеб. для студентов высш. проф. образования . -2-е изд., стер. – Москва: Академия, 2012. – 351 с.

5. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 624 с. - Режим доступа: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473

6. Кузнецов, В. В. Методика профессионального обучения [Текст] : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В. В. Кузнецов. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2016. - 136 с. - (Бакалавр. Прикладной курс). – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/E8F61DA4-F548-4E30-9B88B1EA305D61E0>.

7. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учеб.пособие / В.Н. Логинов. - Москва: КноРус, 2015. - 224 с.

8. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; отв. ред. С. В. Мальцева. - Москва : Издательство Юрайт, 2016. - 527 с. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/C00D5F7E-1EA3-4D4F-8CA2D2682F0FA389>

9. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ [Электронный ресурс].: учебное пособие / Б.Р. Мандель. – Москва: Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 348 с. – Режим доступа: URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363425.

10. Мардас, А. Н. Теория менеджмента [Текст]: учебник для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2017. - 335 с. - (Серия : Бакалавр. Академический курс). - Режим доступа : [www.biblio\\_online.ru/book/A06551C0-249B-48C4-98FF-24D64413EFF1](http://www.biblio_online.ru/book/A06551C0-249B-48C4-98FF-24D64413EFF1)

11. Педагогика [Текст]: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / под ред. А.П. Тряпицыной. – Санкт - Петербург: Питер, 2013. - 304 с.

12. Пешкова, В. Е. Педагогика: курс лекций: учебное пособие. Ч. 4. Теория обучения [Электронный ресурс] / Е.В. Пешкова.– М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015.–232 с. – Режим доступа: [biblioclub.ru/index.php?page=book&id=344725](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=344725).

13. Подымова Л. С., Дубицкая Е. А., Борисова Н. Ю., Духова Л. И. Педагогика [Текст]: учеб. для бакалавров : допущено М-вом образования и науки РФ в качестве учеб. для студентов высш. учеб. заведений. –Москва: Юрайт, 2012. – 332 с.

14. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. – Москва- Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Кн. 1. - 661 с.

15. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Текст] : учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. – Москва -Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Кн. 2. - 434 с.

16. Профессиональная педагогика в 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / В. И. Блинов [и др.] ; под общ. ред. В. И. Блинова. - Москва: Юрайт, 2017. - 374 с. – Режим доступа: [https://www.biblio\\_online.ru/book/31CC2D62-3E8A-45AE-B247-9B697ADEA483](https://www.biblio_online.ru/book/31CC2D62-3E8A-45AE-B247-9B697ADEA483).

17. Профессиональная педагогика в 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / В. И. Блинов [и др.] ; под общ. ред. В. И. Блинова. - Москва: Юрайт, 2017. - 353 с. - Режим доступа: [https://www.biblio\\_online.ru/book/481E053D-EF40-4D52-AA92-83833F810CEC](https://www.biblio_online.ru/book/481E053D-EF40-4D52-AA92-83833F810CEC)

18. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 294 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454102>

19. Сластенин, В.А. Педагогика [Текст] / В.А.Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под общ.ред. В.А. Сластенина. – Москва: Академия, 2013.

20. Спивак, В. А. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие для академического бакалавриата / В. А. Спивак. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 207 с. - (Университеты России). - URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431787>.

21. Столяренко, А.М. Общая педагогика [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М. Столяренко. – Москва: Юнити-Дана, 2015. - 479 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436823>.

22. Столяренко, А.М. Психология менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 455 с. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133>.

23. Тебекин, А. В. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. В. Тебекин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2019. - 410 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - URL: <https://biblio-online.ru/bcode/43190>

## ПЛАН – СОДЕРЖАНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### ПЕДАГОГИКА

#### 1. Педагогика в системе гуманитарных знаний и наук о человеке

Место педагогики в системе наук о человеке может быть выявлено при рассмотрении ее связей с другими науками.

*Философия* проявляет методологическую функцию по отношению к педагогике в том, что разрабатывает систему закономерностей и способов научного познания, применяемых в педагогике. Философское знание, будучи мировоззренческим по своей природе, дает ответы на вопросы о сущности человека, о смысле его жизни, о взаимоотношениях человека с природой, культурой, другими людьми, без чего невозможно понимание педагогических феноменов, сущность которых составляет взаимодействие — человека с человеком, человека с миром и с самим собой. От системы философских взглядов педагога-исследователя зависит направление научного поиска, то или иное понимание педагогических закономерностей. Поэтому философские взгляды лежат в основе любой педагогической концепции.

*Психология* позволяет педагогу понять сущность психических процессов, мотивы, цели и процессуальные характеристики деятельности учащихся, учитывать механизмы их индивидуально-личностного развития.

*Физиология* вскрывает механизмы осуществления функций человеческого организма и отдельных его органов, их связь между собой, способы регуляции и приспособления к внешней среде. В рамках возрастной физиологии рассматриваются особенности жизнедеятельности

человеческого организма на разных возрастных этапах, что особенно важно при организации воспитания и обучения детей и взрослых разного возраста.

Данные *медицины* используются главным образом в коррекционной педагогике, которая, опираясь на результаты медицинских исследований, стимулирует индивидуальное развитие детей и взрослых и облегчающих включение их в жизнь общества.

Общая *теория управления* лежит в основе такой научной отрасли, как управление образовательными системами. Сотрудничество педагогики и теории управления дает возможность разрабатывать проблемы управления образованием на уровне государства, общества, субъекта федерации и отдельного образовательного учреждения.

Педагогика тесно сотрудничает с *правоведением*. Разработка и защита прав и четкое определение обязанностей субъектов образования — педагогов и обучающихся (воспитанников) — является необходимым условием их плодотворного взаимодействия.

## **2. Методология педагогической науки и деятельности**

**Методология педагогики** – учение о принципах, методах, формах и процедурах познания и преобразовании педагогической действительности.

### **Уровни методологии:**

- 1-ый – практическая деятельность.
- 2-ой – уровень науки.

На I уровне методология рассматривается как учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности человека.

На II уровне методология — это учение о принципах организации, формах и методах научного познания.

### **Функции методологии:**

1) **гносеологическая** (познавательная) функция, реализация которой обеспечивает описание (что есть?), объяснение (почему так устроено?), предсказание (что будет?) изучаемых педагогических явлений, процессов;

2) **праксеологическая** (преобразовательная) функция обеспечивает целеполагание и конструктивное описание путей, способов, технологий достижения поставленных образовательных целей, а также внедрение результатов в педагогическую практику. Реализация праксеологической функции делает педагогическую науку прикладной и выявляет ее практическую значимость;

3) **аксиологическая** (оценочная) функция, или функция критики развития педагогической науки, реализация которой способствует разработке системы оценок, критериев эффективности педагогических моделей, преобразований, инноваций и т. д.;

4) **рефлексивная** функция направлена на анализ и осмысление результатов развития педагогической науки, совершенствования системы методов педагогических исследований; т. е. рефлексивная функция педагогики направлена на изучение самой педагогической науки;

5) **функция нормативного предписания** показывает, что должно быть и как;

б) **эвристическая** (творческая) функция заключается в постановке теоретико-практических задач и поиске их решений, в ходе которого реализуются функции педагогики как науки.

**Основными методологическими подходами в педагогике являются:**

- 1) **системный** – анализ внутренних и внешних связей и отношений объекта, рассмотрение всех его элементов с учётом их места и функций в нём.;
- 2) **личностный** – ориентация при конструировании и осуществлении пед. процессов на личность как цель, объект, результат;
- 3) **деятельностный** – рассмотрение исследуемого объекта в рамках системы деятельности;
- 4) **полисубъектный (диалогический)** – личность обретает своё «человеческое содержание» в общении с другими;
- 5) **аксиологический (ценностный)** – признание и реализация в обществе ценностей человеческой жизни, воспитания и обучения, пед. деятельности, образования в целом;
- 6) **культурологический** – человек содержит в себе часть культуры;
- 7) **антропологический** – системное использование данных всех наук о человеке и их учёт при построении и осуществлении пед. процесса;
- 8) **этнопедагогический** – воспитание с опорой на национальные традиции народа, на культуру, обычаи, привычки.

### **3. Педагогическая деятельность и ее особенности**

**Педагогическая деятельность** – это вид профессиональной деятельности, содержанием которой является обучение, воспитание, образование, развитие обучающихся (детей разного возраста, учащихся школ, техникумов, профессионально-технических училищ, высших учебных заведений, институтов повышения квалификации, учреждений дополнительного образования и т.д.)

**Особенности педагогической деятельности:**

1. Педагогическая деятельность уникальна. Уникальность определяется объектом ее. Объектом педагогической деятельности является живая развивающаяся личность.
2. В педагогической деятельности используется много средств, но главным из них является слово педагога (одновременно является средством выражения и познания сущности изучаемого явления, орудием коммуникации и организации деятельности школьников).
3. Результаты педагогической деятельности, во-первых, “материализуются” в психическом облике другого человека - в его знаниях, умениях, и навыках, в чертах его воли и характера; во-вторых, не сразу очевидны, они могут быть отдалены во времени.
4. Современные рыночные отношения предполагают рассматривать педагогическую деятельность как сферу предоставления образовательных услуг. К этим услугам относятся обучение по дополнительным образовательным программам, индивидуальные образовательные маршруты, репетиторство.  
назначение педагогической деятельности состоит в формировании отношений между людьми в самых различных сферах.

**Сферы педагогической деятельности:**

1. Семья, семейные отношения - человек воспитывается прежде всего в семье, испытывая влияние родителей, братьев, сестер и др. родственников. В то же время он оказывает влияние на окружающих его близких людей.
2. Сфера самовоспитания, становления себя как личности, как специалиста,
3. Управленческая сфера - в коллективах предприятий, учреждений и организаций; человек, стоящий во главе коллектива, передает свой опыт, знания молодым, ведет их за собой.
4. Сфера глобальных межчеловеческих отношений - установление взаимоотношений, взаимопонимания, сотрудничества, умение пойти на компромисс, договоренность в сфере международных, межчеловеческих отношений.

#### **4. Характеристика обучения как дидактического процесса.**

Процесс обучения изучается разделом педагогики, который называется **дидактикой**. Дидактика разрабатывает теорию образования и обучения (цели, содержание, закономерности и принципы обучения), а также воспитания и развития в процессе обучения.

Вопрос о **содержании образования** постоянно обсуждается. Существует множество подходов к определению этого понятия. Приведем концепцию И.Я.Лернера. Согласно данной концепции, современное содержание образования должно состоять из четырёх элементов:

- знания о природе, обществе, технике и способах деятельности;
- опыт осуществления способов деятельности;
- опыт творческой поисковой деятельности;
- отношение к деятельности - воспитанности.

**Принципы обучения** - это общие руководящие положения, которые отражают требования к содержанию, организации и методике обучения. Выделим основные принципы обучения.

1. *Социальная обусловленность и научность обучения.* Реализация этого принципа обеспечивается через соблюдение ряда педагогических требований:

- а) при организации обучения осуществлять научно-обоснованный подход к отбору учебного материала; в ходе изучения материала рассматривать все явления в развитии и взаимосвязи; излагать учебный материал с позиций последних достижений науки и техники;
- б) тесно связывать учебный материал с жизнью страны и повседневной практикой;
- в) в ходе обучения осуществлять реализацию воспитывающих и развивающих возможностей учебных предметов.

2. *Принцип практической направленности обучения.* Его реализация отражает направленность современного образовательного процесса на усиление формирования практических умений и навыков обучаемых в контексте усвоения теоретического материала.

3. *Принцип системности и последовательности обучения* определяет направленность, логику и последовательность учебного процесса. Данный принцип может быть реализован при соблюдении следующих требований:

- а) в процессе обучения необходимо руководствоваться всеми планирующими документами (стандартом, учебными планами, программами, расписанием занятий);
- б) строго соблюдать логику учебного процесса, последовательно распределять материал по периодам обучения;
- в) тесно связывать ранее изученный материал с новым, с содержанием практических действий;
- г) выделять в изучаемом материале главное, формировать и раскрывать общую цель и замысел каждой темы, раздела, курса в целом;
- д) направлять и развивать логическое мышление обучаемых, приучать их к самостоятельному анализу и обобщению фактов, самоконтролю и самокоррекции.
- е) систематически руководить самостоятельной и исследовательской работой обучаемых.



4. *Принцип доступности и высокого уровня трудности обучения* определяет такую организацию и методику обучения, при которой обучающийся сознательно активно овладевают знаниями, навыками и умениями, формируют профессиональные позиции и психологические качества. От педагога данный принцип требует соблюдения следующих дидактических правил:

- а) обеспечить отбор, группировку и подачу учебного материала с учетом интеллектуальных возможностей обучаемых;
- б) воспитывать сознательное отношение к преодолению реальных трудностей образовательной подготовки, развивать дух состязательности в обучении;
- в) создавать на каждом занятии обстановку, требующую от обучаемых максимального напряжения интеллектуальных сил, проявления творчества.

5. Принцип наглядности. Наглядность - золотое правило дидактики, сформированное ещё Я.А.Коменским: “всё, что только можно предоставить для восприятия чувствам, а именно: видимое - для восприятия зрением; слышимое - слухом; запаха - обонянием; подлежащее вкусу - вкусом; доступное осязанию - путём осязания. Если какие-нибудь предметы можно воспринять несколькими чувствами, пусть они сразу охватываются несколькими чувствами”. Но всё хорошо в меру. Переоценка роли наглядности в обучении может задержать развитие абстрактного мышления. Наглядные средства делятся на натуральные; изобразительные; схематические наглядные пособия; аудиовизуальные (звуконаглядные) и словеснообразные (художественные образы).

6. *Сознательность и активность обучаемых* реализуется в самостоятельном добывании знаний, когда ученик преодолевает трудности, делает выводы и обобщения, овладевает способами добывания знаний.

## **5. Методы обучения и их классификация. Формы и средства обучения.**

**Метод обучения** – это способ упорядоченной взаимосвязанной деятельности педагога и обучаемых, направленный на решение комплекса образовательных задач.

**Классификация методов по способам организации взаимосвязанной деятельности педагога и обучаемых** в целях формирования знаний, навыков, умений качеств личности, необходимых для успешного выполнения учебных и других задач (Ю.К. Бабанский). Три группы методов:

1. Организации учебно-познавательной деятельности обучаемых (словесные, наглядные и практические методы обучения)
2. Стимулирования учебно-познавательных процессов (Методами стимулирования интереса к учению можно назвать познавательные игры, научно-познавательные споры, анализ жизненных ситуаций, обеспечение благоприятной морально-психологической атмосферы в ходе выполнения тех или иных учебных заданий)
3. Контроля за эффективностью этих процессов и в целом всей деятельности (методы устного и письменного контроля: устный контроль осуществляется путем индивидуального и фронтального опроса; методы письменного контроля в процессе обучения предполагают проведение письменных контрольных работ, сочинений, изложений, диктантов)

### **Обобщенная классификация методов:**

I. Методы организации урока и процесса обучения:

- По источнику материала: словесные, наглядные, практические, мультимедийные.
- По характеру обучения: поисковые, исследовательские, эвристические, проблемные, репродуктивные, объяснительно-иллюстративные.
- По логике изложения и восприятия нового знания: индуктивные и дедуктивные.
- По степени взаимодействия учителя и учеников: пассивные, активные и интерактивные.

II. Методы контроля: самопроверки, устные и письменные работы, взаимопроверки.

III. Методы организации рефлексии.

Выбор методов обучения определяют:

педагогическая и психологическая целесообразность, функциональная определенность; направленность на организацию деятельности учителя и учащихся: на общение, обсуждение,

применение знаний; соответствие возрастным возможностям учащихся, особенностям их мышления, памяти, эмоционального развития, жизненного опыта; соответствие возрастным возможностям, общекультурной, педагогической подготовке учителя; соответствие характеру содержания изучаемого материала; соответствие методов форме обучения

**Средства обучения** – это источник получения новых знаний, формирования умений и навыков. К ним относятся наглядные пособия, научная и художественная литература, кинематограф, ТСО, аудио и видеоаппаратура, компьютерные классы, реальные объекты, производство.

Основные функции средств обучения – информационная, дидактическая и контрольная.

**Под формой обучения** принято понимать механизм, способ организации учебного процесса.

Классификация форм обучения:

- По способу получения образования: очное, заочное, самообразование.
- По количеству образовательных учреждений: *Простая* - одна школа – одна программа, *Смешанная* форма предполагает участие нескольких учреждений в образовании одного ребенка, профильное образование для старшеклассников.
- По степени участия педагога в обучении: *Самообразование* - научить ребенка учиться самостоятельно. *Самостоятельное обучение* - это получение знаний в ходе самостоятельной работы, но по заданию учителя. Обучение с помощью педагога – индивидуальные формы работы; коллективные: классно-урочная система, лекционно-семинарская система.
- По количеству педагогов: обычный вариант – один педагог-один класс; бинарный – интегрированный.
- По способу организации отдельного урока (игровые, выездные, конкурсы, семинары, диспуты, тренинги, мастер-классы и пр.)

## **6. Содержание образования, документы, регламентирующие содержание образования.**

**Документы, регламентирующие содержание образования** – это Закон РФ «Об образовании», Федеральные государственные образовательные стандарты, Профессиональный стандарт, учебные планы, учебные программы, учебная литература.

**Закон РФ «Об образовании» - 9 декабря 2012 года N 273-ФЗ.**

- Российская Федерация провозглашает область образования приоритетной.
- Организационной основой государственной политики Российской Федерации в области образования является Федеральная целевая программа развития образования.
- Принципы государственной политики в области образования:
  - ✓ гуманистический характер образования, приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности
  - ✓ единство федерального культурного и образовательного пространства. Защита и развитие системой образования национальных культур
  - ✓ общедоступность образования, адаптивность системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся
  - ✓ светский характер образования в государственных и муниципальных образовательных учреждениях
  - ✓ свобода и плюрализм в образовании
  - ✓ демократический, государственно-общественный характер управления образованием. Автономность образовательных учреждений

**ФГОС** - совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования. Структура ФГОС.

**Профессиональный стандарт** - многофункциональный нормативный документ, определяющий в рамках конкретного вида экономической деятельности (области профессиональной деятельности) требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям работников по различным квалификационным уровням.

## **Назначение и функции ПС:**

- профессиональные стандарты позволяют четко **структурировать профессиональную деятельность работника за счет описания требований к трудовым функциям и качеству их выполнения, исключив дублирование трудовых функций по должностям;**
- работникам предоставляется возможность определить свой профессиональный уровень и развить профессиональные компетенции, повысить квалификационный уровень и подтвердить его сертификатом, получить основу для дальнейшего профессионального роста;
- работодатели получают критерии для оценки персонала с целью повышения качества труда и эффективности работников за счет развития их компетенций, освоения требуемых квалификаций, активизации их мотивации, следовательно, для достижения высоких экономических результатов;
- работодатели приобретают возможность контролировать профессионализм работников, поддерживать и улучшать отраслевые стандарты качества;
- система профессионального образования в виде стандартов получает содержательную основу для обновления образовательных стандартов, разработки учебных программ, модулей и учебно-методических материалов.

**Учебный план** фиксирует рекомендуемый состав учебных предметов и распределение между ними учебного времени: базисный; типовой; РУП

**Учебная (образовательная) программа** - нормативный документ, в котором определяется круг основных знаний, умений и навыков, УУД или компетенций, подлежащих усвоению по данному учебному предмету, а также последовательность изучения тем и время, отводимое на их изучение: типовая и рабочая. Структура образовательной программы.

Учебная литература. Учебно- методические пособия. Мультимедийные учебно – методические материалы.

## **7. Контроль в обучении. Оценка результатов в обучении.**

**Педагогический контроль**- процедура оценки результатов познавательной деятельности учащихся, т. е. определение степени и качества достижения учебных целей.

### **Функции контроля:**

- контролирующая;
- обучающая,
- воспитывающая.

### **Принципы контроля:**

- объективность;
- принцип систематичности;
- принцип наглядности (гласности), т. е. рейтинг каждого учащегося носит открытый, сравнительный характер;
- воспитательный характер;
- индивидуальный характер (за каждым конкретным учеником);
- разнообразие форм проведения контроля;
- дифференцированный подход (учитывать индивидуальные личностные качества обучаемых);
- единство требований со стороны обучающихся;
- всесторонность контроля (проверка теоретических знаний, интеллектуальных и практических умений и навыков учащихся).

*Объективная сторона контроля* - отметка, оценочные суждения учителя, субъективная – отношение учащихся к своим знаниям, к их оценке.

### **Виды контроля:**

1. *Текущий*: устный опрос, проверка письменных домашних заданий, контрольные работы, повседневное наблюдение (на каждом уроке).
2. *Периодический (рубежный)*: проводится после изучения логически законченной части, раздела, программы и в конце учебного периода с учетом текущей проверки, к нему относятся – контрольная работа, изложение, сочинение, диктант.
3. *Итоговая проверка*: проверка за определенный период обучения. 2 вида – зачет и экзамен. Может быть в устной или письменной форме.

**Формы контроля** – индивидуальный, групповой и фронтальный.

**Методы контроля** – методы, с помощью которых определяется результативность учебно-познавательной деятельности обучаемых и педагогической работы обучающихся, существуют методы устного, письменного, практического, машинного контроля и самоконтроля.

Среди способов проверки знаний, умений и навыков тестовый контроль занимает особое место. Его отличает:

- объективность результатов проверки, благодаря наличию эталона.

- возможность автоматизации проверки и уменьшения времени выполнения учащимися самих операций контроля приводит к снижению времени контрольной деятельности учащихся и учителя, что дает возможность увеличить частоту и регулярность контроля.

*Недостаток*: не способствует развитию устной и письменной речи учащихся. Некоторые учебные элементы предметов, отнесенных к гуманитарным, тестировать неудобно.

**Оценка** – результат контроля учебно-познавательной деятельности учащегося, это установление степени выполнения задач, поставленных перед ними в процессе обучения, уровня их подготовки и развития, качества приобретенных знаний, сформированных умений и навыков. Она должна быть гласной, достаточно мотивированной и убеждающей.

**Функции оценки**:

- образовательная;

- воспитательная.

**Отметка** – количественное выражение оценки в цифрах, или так называемых баллах. В РФ общепринята пятибалльная система. Существует система примерных норм ошибок – в них указывается каким требованиям должен отвечать устный или письменный ответ учащегося для аттестации его соответствующим баллом.

## **8. Понятие принципов (законов) и закономерностей педагогического процесса.**

**Педагогический закон** – это объективно существующая, устойчивая, повторяющаяся, существенная СВЯЗЬ между явлениями и процессами, характеризующая их развитие.

Законы в педагогике можно рассматривать как *всеобщие, общие и специфические*. Одни вытекают из других.

Всеобщие: 1. **Закон целостности педагогического процесса**, который гласит, что педагогический процесс представляет собой определенную целостность, нарушение которой приведет к исчезновению самого педагогического процесса;

2. **Закон всеобщей взаимосвязи и взаимозависимости педагогических явлений**, которые не существуют изолированно друг от друга. Одни являются началом и продолжением других;

3. **Закон развития**, который говорит о том, что никакое явление, как в природе, так и в педагогике, нельзя остановить. Остановка в развитии – смерть. Например, остановка в развитии детского коллектива приводит к его разрушению;

4. **Закон бесконечности педагогического процесса.**

Общие: 1. **Закон перехода количественных накоплений в качественные изменения.**

9. **Закон единства и борьбы противоположностей** лежит в основе определения движущих сил педагогического процесса.

10. **Закон отрицания отрицаний** в педагогике базируется на том, что развитие идет путем отмирания старого и рождения нового. Нет вечных идей, есть вечный поиск.

Специфические: выражают внутренние связи в педагогических системах:

-**законы обучения и воспитания,**

- **законы усвоения информации,**

- **законы жизни и деятельности детского коллектива и многие другие.**

**Закономерность педагогического процесса** принимается как **недостаточно познанный закон, его часть, как упорядоченность явлений в пределах действия закона.**

Законы и закономерности объективны, как объективна связь, которую они описывают.

**Отличия:**

1. **Закон** описывает общие и существенные связи, а **закономерность** – частные и второстепенные связи, раскрывает качественные и количественные их характеристики, причинно-следственные зависимости.

2. **Закон** утверждает (педагогический процесс целостен; педагогический процесс социально обусловлен; и пр.), а **закономерность** оговаривает условия, при которых этот закон действует.

**Примеры:**

- ✓ Чем выше уровень развития производительных сил и производственных отношений, тем более высокого уровня образования они требуют.
- ✓ Чем выше уровень образования в стране, тем выше темпы развития ее производства.
- ✓ Чем выше уровень развития общества, тем более демократичны его образовательные системы и пр.

Принципы носят субъективный характер.

В принципах педагогического процесса отражаются основные требования к организации педагогической деятельности, определяется ее направление, происходит творческое построение педагогического процесса:

- ✓ Развивающий характер обучения
- ✓ Воспитывающий характер обучения
- ✓ Единство воспитания и обучения
- ✓ Руководство деятельностью обучающихся
- ✓ Организация образовательного процесса

Принципы целостного педагогического процесса:

- Принцип гуманизма педагогического процесса
- Связь теории и практической деятельности
- Принцип научности
- Принцип обучения и воспитания в коллективе
- Принцип преемственности, последовательности и систематичности
- Принцип наглядности.

## **9. Модели и технологии обучения.**

**Технологии обучения** - инструменты доставки знаний до обучаемого, т.е. то, при помощи чего человек учится.

**Педагогическая технология** — это строго научное проектирование и точное воспроизведение гарантирующих успех педагогических действий.

**Признаки педтехнологии:**

- четкая, последовательная педагогическая, дидактическая разработка целей обучения, воспитания;
- структурирование, упорядочение, уплотнение информации, подлежащей усвоению;
- комплексное применение дидактических, технических, в том числе и компьютерных, средств обучения и контроля;
- усиление, насколько это возможно, диагностических функций обучения и воспитания;
- гарантированность достаточно высокого уровня качества обучения.

**Виды технологий обучения:**

1. Традиционная (репродуктивная) технология обучения.
2. Технология развивающего обучения.
3. Технология поэтапного формирования умственных действий.
4. Технология коллективного взаимодействия (бригадное обучение, работа в парах...).
5. Технология разноуровневого обучения (учет уровня ближайшего развития обучающегося).
6. Технология программированного обучения (линейное, разветвленное и смешанное)
7. Технология проблемного обучения.
8. Технология модульного обучения.
9. Технология проектного обучения.
10. Технология дистанционного обучения.

**Модель обучения** – систематизированный комплекс основных закономерностей ученика и преподавателя при осуществлении обучения.

**Виды моделей обучения:**

1. *Пассивная* - обучаемый выступает в роли "объекта" обучения (слушает и смотрит);
2. *Активная* - обучаемый выступает "субъектом" обучения (самостоятельная работа, творческие задания);
3. *Интерактивная* - взаимодействие. Использование интерактивной модели обучения предусматривают моделирование жизненных ситуаций, использование ролевых игр, совместное решение проблем. Из объекта воздействия студент становится субъектом взаимодействия, он сам активно участвует в процессе обучения, следуя своим индивидуальным маршрутом.

**Активные и интерактивные методы обучения:**

- Проблемная лекция
- Деловая игра
- Тренинг
- Семинар - дискуссия
- Метод работы в малых группах
- Метод «мозговой штурм»
- Кейс-технологии
- Научно – практическая конференция или олимпиада
- Метод проектов

**10. Профессиональная педагогика как отрасль педагогической науки.**

**Профессиональная педагогика** – область теоретического и практико-ориентированного научного знания, которое распространяется на всю систему профессиональной подготовки человека, независимо от его возраста, уровня предшествующего образования, объектов, характера и профиля трудовой и профессиональной деятельности.

**Профессиональная педагогика** – это педагогическая наука о законах и закономерностях становления и развития компетентно развитой личности в системе профессионально-образовательных общественных отношений.

**Объект профессиональной педагогики** - не только относительно узкая сфера специальной (профессиональной) подготовки человека к труду, но и вся целостная система образования. профессиональная подготовка человека к деятельности в системе профессионального образования.

**Предмет профессиональной педагогики** - педагогический процесс формирования требуемых профессионально-личностных качеств в системе профессионального образования.

**Основная задача профессиональной педагогики** как науки – сформировать вектор направленности профессионального становления личности

в современную постиндустриальную эпоху, пронизывающий всю жизнь индивида, получающего образование.

### **Основные функции профессиональной педагогики:**

1) *теоретическая функция*: изучение передового опыта профессионального образования (описательный уровень); выявление состояния профессионального образования (диагностический уровень); проведение экспериментальных исследований (прогностический уровень);

2) *практическая функция*: разработка методических материалов, планов, программ, учебных пособий по профессиональному образованию; внедрение достижений науки в профессиональную подготовку; анализ результатов научных исследований.

### **Основные категории профессиональной педагогики:**

- **Профессиональное образование** - подготовка специалистов начальной, средней и высшей квалификации для работы в определённой области деятельности.
- **Профессиональное обучение** – процесс взаимодействия между обучающими и обучаемыми, в результате которого у обучаемых формируются профессиональные знания, умения и навыки, развиваются личностные качества.
- **Профессиональное развитие** - приобретение работником новых знаний, умений, навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности, процесс наполнения компонентов профессионального опыта человеком новым, отличным от предыдущего, содержанием.

### **Виды профессионально – педагогической деятельности:**

- Преподавательская
- Воспитательная
- Социально – педагогическая
- Культурно – просветительская
- Управленческая
- Научно – методическая
- Коррекционно - развивающая

### **Ведущий метод профессиональной педагогики:**

*Метод компетентностного проектирования* - определяет технологию саморазвития личности и направлен на определение цели, планирование этапов образования, наполнение их конкретным содержанием, выбор средств, способов, форм реализации образовательных уровней, формирование и реализацию знаний, универсальных умений, общекультурных и профессиональных компетенций.

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **1. История управленческой мысли.**

*Управленческая революция* - это смена социальных институтов, приоритетов и типов управления, переход от одного качественного состояния менеджмента к другому. Можно выделить семь этапов развития менеджмента или семь управленческих революций.

*Первая управленческая революция* произошла 4-5 тыс. лет назад в период формирования рабовладельческих государств Древнего Востока. Этот этап развития управленческой мысли можно охарактеризовать как *«религиозно-коммерческий»*. Расслоение высшей касты священников привело к выделению особого слоя жрецов - религиозных функционеров, которые под видом отправления религиозного обряда собирали дань и пускали ее в дело. Они осуществляли торговые операции, вели деловую переписку и производили коммерческие расчеты. Таким образом, на первом этапе своего развития управление касалось коммерческой деятельности священнослужителей.

*Вторая управленческая революция* произошла примерно через тысячу лет после первой и связана с введением новых механизмов хозяйствования в период Старовавилонского царства (XIX-XVI вв. до н.э.). Жестко централизованная система организации хозяйства сменилась системой государственного контроля и регламентации экономической деятельности. Суть второй

революции в менеджменте заключается в появлении светской манеры управления, возникновении первой формальной системы организации и регулирования отношений людей, зарождении основ лидерского стиля управления.

**Третья управленческая революция** произошла еще через тысячу лет после второй, и также в Вавилонии и получила название «*производственно-строительной*». Царь *Навуходоносор II* (605-562 гг. до н.э.) прославился как талантливый полководец, строитель, организатор и хозяйственник, внедривший адекватные подходы к управлению. Третья революция в менеджменте, обусловленная достижениями в области строительной деятельности и разработки технически сложных проектов, знаменует применение эффективных методов управления и контроля качества продукции.

**Четвертая управленческая революция** происходила в средние века, еще до наступления этапа развития капитализма. Концепции управления в раннем средневековье отражали доминирование профессиональных гильдий (цехов), отношения в которых строились на сотрудничестве. При этом характерным было отсутствие банковской системы, недостаток мобильности работников, регулирование отношений по законам морали, а не экономики. В более поздний период (Ренессанс) появились первые банки, стали расширяться рынки сбыта и сырья; ведение бизнеса начали осуществлять уже не сами работники, а владельцы капитала. Целью бизнеса стало получение прибыли.

**Пятая управленческая революция** произошла в период индустриальной революции XVIII-XIX вв. В этот период произошло осознание того, что управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. Управление отделилось от собственности, капитала и сферы непосредственного производства, что привело впоследствии к возникновению профессионального управления. Функции управления постоянно расширялись и дополнялись планированием, делопроизводством, организацией закупок и сбыта продукции и др. Острая необходимость в качественном профессиональном управлении привела к появлению наемного управляющего, однако менеджер как особая фигура еще не стал профессионалом.

**Шестая управленческая революция** (конец XIX-XX в.) происходила в период усиления роли профессиональных менеджеров в управлении государственным и частным сектором. Основоположителем теории рациональной бюрократии стал немецкий социолог М. Вебер, который предлагал заменить собственника, как фигуру временную, менеджером и бюрократом - государственным чиновником. В этот период развивалось крупное промышленное производство и соответствующие ему сложные иерархические структуры управления, происходила регламентация должностных обязанностей и ответственности менеджеров. В целом этот этап характеризовался разделением управленческого труда и выделением менеджмента как науки.

**Седьмая управленческая революция** (с 80-х гг. XX в.) - постиндустриальный этап управленческого развития связан с переходом к постиндустриальному этапу общественного развития.

**Истоки управленческих преобразований в России.** Петр I существенно преобразовал органы местного самоуправления. В 1719 г. вся Россия была поделена на губернии, губернии - на провинции, провинции - на уезды. Во главе губернии был поставлен губернатор; во главе провинции - воевода или вице-губернатор; в уездах финансовое и полицейское управление возлагалось на земских комиссаров, которые отчасти назначались Камер-коллегией, отчасти избирались дворянами-землевладельцами в уездах.

Местные учреждения касались лишь дворян и через их посредство - подчиненных им крестьян; стало быть, земское правительство, введенное в областную администрацию в виде ландратов и комиссаров, не было общеземским, а было сословным: в уезде оно было дворянским, в городах - гильдейским и цеховым.

Таким образом, можно считать, что высший центральный административный орган - Сенат - объединял и контролировал большинство государственных и местных органов управления. Элементами, связавшими всю администрацию и выполнявшими функции контроля, были фискалы (контролеры финансовые и отчасти судебные) и прокуроры (органы открытого надзора); они состояли при всех учреждениях и были подчинены генерал-прокурору, бывшему



связующим звеном между царем и Сенатом, а также органом верховного контроля. Такова была в общих чертах система государственно-административного и местного управления, сложившаяся при Петре I.

## 2. Теория организации.

**Теория организации** изучает современные организации (предприятия, учреждения, общественные объединения), отношения, возникающие внутри этих организаций, поведение организаций и их связь с внешней средой.

**Объектом** теории организации являются социальные организации, т. е. организации, объединяющие людей.

**Предметом** теории организации как науки являются организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда в организациях различного типа.

**Организация** – это целевая общность людей, деятельность которых интегрирована и соответствующим образом упорядочена.

**Организация как открытая система.**

**Системы развития организации:** биологическая, техническая, социальная.

**Внешняя и внутренняя среда организации.**

## Законы организации



1	<b>Закон синергии</b>	Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы входящих в нее элементов, либо существенно меньше
2	<b>Закон самосохранения</b>	Каждая материальная система стремится сохранить себя и выжить, используя для этого весь свой потенциал
3	<b>Закон гармонии (композиции)</b>	Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной пропорции (подчинении). Отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.
4	<b>Закон информированности (упорядоченности)</b>	Чем большей информацией о своей внутренней и внешней среде располагает организация, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения)
5	<b>Закон единства анализа и синтеза</b>	Каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функции
6	<b>Закон наименьших</b>	Гласит, что «Структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью» – «Караван идет со скоростью самого медленного верблюда»; «Рвется там, где тонко».
7	<b>Закон онтогенеза</b>	Каждая система проходит все стадии жизненного цикла от зарождения до разрушения.
8	<b>Закон пропорциональности</b>	Характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость («Золотое сечение»).

**Виды организационной структуры организации:**

- ✓ Линейная
- ✓ Функциональная
- ✓ Линейно – функциональная

- ✓ Дивизиональная
- ✓ Штабная
- ✓ Матричная

#### Организационная культура:

- ✓ Клановая
- ✓ Адхократическая (инновационная)
- ✓ Рыночная
- ✓ Бюрократическая

### 3. Управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами ставит своей **целью** наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.

Каждый менеджер должен быть готовым к тому, что **руководство персоналом** - это более сложный процесс, чем управление технологической частью производства. Это связано с высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций как по рабочим, так и по личным вопросам.

Такое понятие, как **человеческие ресурсы**, является намного более емким и широким. Оно подразумевает способности и потенциальные возможности человека относительно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, которые помогают ему эффективно участвовать в производственной деятельности. Если рассматривать человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором речь идет об оперативных программах.

**Планирование человеческих ресурсов.** Планирование подразумевает четкое определение потребности и стоимости человеческих ресурсов на определенный момент времени. Оценивается не только численность, но также и квалификационные показатели. Эффективное планирование следующим образом влияет на результаты работы предприятия: оптимизация производственного процесса, которая заключается в определении точного необходимого количества работников; совершенствование механизмов подбора персонала, которые позволяют принять на работу сотрудников, которые четко соответствуют требованиям, предъявляемым организацией; разработка современной системы обучения новых сотрудников, а также повышения квалификации имеющихся; изучение ретроспективных показателей и определение тенденций, которые дают возможность спрогнозировать будущую кадровую ситуацию; продуманная политика в сфере управления кадрами позволяет значительно сократить затраты и повысить экономическую эффективность работы предприятия.

Необходимо сказать о существовании такого явления, как **система человеческих ресурсов**. Если рассматривать ее с точки зрения организации, то можно выделить **следующие основные задачи**:

- оценка имеющихся ресурсов, а также планирование будущей потребности в них;
- изучение ситуации на рынке труда;
- отбор кадров по психологическим и профессиональным характеристикам;
- принятие мер по повышению эффективности деятельности персонала;
- изучение уровня жизни работников и действия, направленные на его улучшение;
- разработка нового или же совершенствование существующего механизма мотивации и стимулирования сотрудников к эффективному труду;
- поощрение инициативы, а также стимулирование к новаторскому труду.

Для того чтобы управление человеческими ресурсами в организации было эффективным, необходимо соблюдение ряда **обязательных условий**:

- цели должны быть сформулированы четко, а также иметь реально достижимые границы;
- анализ работы предприятия быть глубоким и комплексным;
- персонал должен быть полностью обеспечен всеми необходимыми для работы ресурсами;
- каждый работник должен выполнять те обязанности, которые соответствуют уровню его квалификации;
- трудовой процесс необходимо осуществлять с использованием самых современных технологий.

#### **4. Методы принятия управленческих решений.**

**Понятие управленческого решения (УР)** - важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

УР как явление и как процесс.

**Системы принятия УР:** *технические, биологические, социальные.*

**Этапы принятия управленческого решения:**

1. Анализ ситуации
2. Идентификация проблемы
3. Определение критериев выбора
4. Разработка альтернатив
5. Выбор альтернативы
6. Согласование решения
7. Управление реализацией
8. Контроль и оценка результатов

**Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения:**

- Личностные оценки руководителя
- Среда принятия решений (определенность, риск, неопределенность)
- Культурные различия
- Информационные ограничения
- Временные ограничения
- Поведенческие ограничения
- Взаимосвязь решений
- Фактор сложности
- Экономическая целесообразность принятия решения
- Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения

**Зависимость управленческих решений от личностных характеристик человека:**

- ✓ Уравновешенные (свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей)
- ✓ Импульсивные (характерные для руководителей, у которых процесс построения гипотез преобладает над действиями по их проверке и уточнению)
- ✓ Инертные (характеризуют руководителей как неуверенных и осторожных)
- ✓ Рискованные (отличаются неопределенностью и особенностью индивидуальной тактики принятия решений)
- ✓ Осторожные (тщательно оценивают гипотезы и очень критичны в оценке конечного результата, так как имеется предыдущий отрицательный опыт)

**Технологии принятия управленческих решений:**

*Инициативно – целевая* – принятие решения на основе установления руководителем цели и срока достижения результата, без указаний организации выполнения работы.

*Программно – целевая* – руководитель сам определяет программу (алгоритм) выполнения работы, цель и срок выполнения.

*Регламентная* – руководитель определяет цель, срок и средства достижения цели, но устанавливает рамки неотдаленности от цели (вилка сроков и ресурсов для достижения цели).

**Коллективные методы принятия УР:**

- метод «мозгового штурма»

- метод Дельфи (метод экспертной оценки, независимые эксперты)
- метод аналогий (идеи, которые имеют место в других сферах науки и жизни. Метод синектики)

## **5. Организационное поведение.**

**Организационное поведение** как наука и как область для изучения состоит из двух составляющих:

- поведение организаций как таковых, проявляющееся по отношению к людям и группам внутри организации и к субъектам внешней среды организации;
- поведение людей в этих организациях, проявляющееся по отношению друг к другу и к организации в целом.

### **Цели организационного поведения:**

- выработка техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;
- анализ причин и поступков (индивидуальных и групповых) людей в определенных условиях;
- выработка методов объяснения и способов предвидения поведения людей в организации;
- прогнозирование и корректировка поведения человека в организации;
- формирование навыков управления поведением подчиненных и своим собственным поведением;
- создание организации, работающей на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов;
- формирование организационной культуры компании.

**Предметом исследования в организационном поведении** являются закономерности (социальные, психологические, социально-психологические) поведения, субъектов хозяйствования организации в среде, связанной с производством, обменом, потреблением, управлением и владением.

При этом исследуются следующие **виды отношений**:

- кооперации;
- власти и управления;
- собственности;
- неформальные

### **Три уровня изучения организационного поведения:**

1. *Индивидуальный*: Изучение характеристик отдельных людей, позволяющих выявить факторы, влияющие на эффективность работы личности, её мотивация и коммуникабельность.
2. *Групповой*: Группа – два и более человек, взаимодействующих друг с другом для достижения своих целей.

Команда – это группа людей, которые работают для достижения общих целей.

### 3. *Организационный*;

Позволяет выявить зависимость организационной структуры и организационной культуры на поведение людей и групп, на их отношение к работе, стремлению достичь общих целей.

### **Факторы, влияющие на организационное поведение: Внешняя среда:**

- *экономическая ситуация в стране*, регионе – экономическое и социальное состояние в обществе, настроения, отношение к конкуренции, социальные ожидания;
- *географическое положение организации* – специфика региона в деятельности организации, климатические особенности;
- *сложившийся уровень жизни в регионе* – уровень оплаты труда и социального обеспечения, существующий в регионе, национальные особенности работников данного региона, готовность к переменам, предлагаемые условия работы;
- *внешнеэкономические контакты* – влияние международного сотрудничества и конкуренции;
- *статус организации на рынке* – позиции организации на конкретном рынке по отношению к другим - *ожидания окружающих* – что ожидает от организации ее окружение: клиенты, партнеры, конкурент

### **Внутренняя среда:**

- *профиль и вид деятельности организации* – направления деятельности организации, характер выпускаемой продукции;
- *уровень финансового состояния личности* – значимость для работников данного места работы, их приверженность организации, наличие у них альтернативного (дополнительного) источника средств существования;
- *личность первого руководителя (владельца)* – амбиции, характер, пристрастия;
- *реальная ситуация* – экономическое положение дел в организации, состав работающих, их квалификационный уровень, стиль руководства;
- *наличие корпоративного кодекса поведения* – наличие утвержденного документа о корпоративной этике и приемлемых правилах поведения в организации.

#### **Особенности организационного поведения в российских организациях:**

- кризис мотивации;
- негативная трансформация представления о современной трудовой деятельности;
- необходимость развития новых способностей у персонала;
- применение манипулирования и др. жёстких психологических методов как основных методов влияния на работников;
- страх перед старостью и неопределенностью в будущем.

### **6. Психология управления.**

**Психология управления** – отрасль психологии, изучающая управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления.

В поле зрения психологии управления находятся следующие *проблемы*:

- личность менеджера, вопросы его самосовершенствования и саморазвития;
- организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности;
- коммуникативные умения менеджера;
- конфликты в производственном коллективе и роль менеджера в их преодолении.

**Объектом** изучения психологии управления являются люди, входящие в юридическом и финансовом отношении в разнообразные организационные системы управления.

**Предмет** изучения психологии управления – психологические аспекты, факторы и механизмы функционирования управляющей и управляемой подсистем организации, определяющие эффективную ее деятельность.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые отношения между людьми, которые существуют только в организации, – это управленческие отношения людей, т. е. отношения по поводу организации совместной деятельности.

**Предмет управленческой деятельности** – коллективный труд конкретной организации, руководимой данным персоналом управления. Так как по условиям и содержанию труда организации существенно различаются, психологические особенности управленческой деятельности обретают в каждом случае специфический характер и подлежат специальному изучению.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив анализируются в контексте организации, в которую они входят.

**Базовые понятия психологии управления:** «организация», «управление», «управленческие функции».

**Организация** – дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ. Различаются организация *формальная* и *неформальная*.

**Управление** – целенаправленное воздействие на определенный объект. Организации могут иметь разное число уровней управления в зависимости от целей, задач, размеров, формальной структуры и других внешних и внутренних факторов. Вне зависимости от того, сколько

существует уровней управления в конкретной организации, *руководителей традиционно делят на 3 категории.*

**Руководитель низового звена.** Этот уровень управления находится непосредственно над конкретными исполнителями работ.

**Руководитель среднего звена** координирует и контролирует работу низовых звеньев. Он создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве и изменчивости элементов и связей. Руководители среднего звена часто возглавляют подразделения организации – начальники служб, главные специалисты.

**Высший организационный уровень** – руководители высшего звена (этот уровень гораздо малочисленнее других). Они определяют направление развития организации, отвечают за принятие важнейших решений. Сильные руководители высшего звена часто определяют облик организации. Работа их характеризуется большой напряженностью, высоким темпом и огромным объемом. Успешно действующие руководители высшего звена во всем мире ценятся очень высоко.

Управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

- 1. Закон неопределенности отклика.** Разные люди и даже один человек могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
  - 2. Закон неадекватности отображения человека человеком.** Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе, на чем-то делает акцент.
  - 3. Закон неадекватности самооценки.** В основе закона лежит та закономерность, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого и неосознаваемого, и соотносятся эти компоненты между собой так, как надводная и подводная части айсберга. Поэтому человек оценивает себя неадекватно – в чем-то недооценивает, в чем-то переоценивает.
  - 4. Закон искажения смысла управленческой информации.** Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления.
  - 5. Закон самосохранения.** Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, чувства собственного достоинства.
  - 6. Закон компенсации.** При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку недостаток каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок.
- 7. Маркетинговые исследования.**

**Маркетинговые исследования** – это сбор, обработка и анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале предприятия в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Результатом исследований маркетинга являются конкретные разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии, а также маркетинговой деятельности предприятия.

**Объектами** рыночного исследования являются тенденция и процесс развития рынка, включая анализ изменения экономических, научно-технических, законодательных и других факторов, а

так же структура и география рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски.

Маркетинговые исследования, изучение внешней и внутренней среды и её регулярный мониторинг для любого предприятия является важным элементом стратегии успешного развития в условиях рыночной экономики. **Роль исследований** возрастает многократно в условиях несформированности своего сегмента рынка или при неопределенности нового бизнеса.

**Что входит в услугу маркетинговые исследования?**

- ✓ Маркетинговый анализ
- ✓ Исследование рынка
- ✓ Изучение целевой аудитории
- ✓ Анализ конкурентов

**Маркетинговые исследования решают следующие задачи:**

1. **Определить реальную и потенциальную емкость рынка.** Изучение емкости рынка поможет вам правильно оценить свои шансы и перспективы на данном рынке и избежать неоправданных рисков и потерь;
2. **Рассчитать или спрогнозировать свою долю на рынка.** Доля – это уже конкретика, и от нее вполне можно отталкиваться, формируя грядущие планы, и затем, наращивать ее в будущем. Доля на рынке – это важный индикатор успеха вашей компании;
3. **Проанализировать поведение своих потребителей (анализ спроса).** Данный анализ даст оценку степени лояльности потребителя к продукту и компании, ответит на вопрос: “Кто покупает и почему?” А, следовательно, поможет установить конкурентоспособные цены на продукцию, внести изменения в сам продукт, оптимизировать каналы продвижения и рекламную стратегию, организовать эффективно продажи, то есть скорректировать все компоненты комплекса маркетинга;
4. **Провести анализ основных конкурентов (анализ предложения).** Знания о товарах и маркетинговой политике конкурентов необходимы для лучшей ориентации на рынке и корректировки вашей индивидуальной политики ценообразования и продвижения, что обеспечит вам успех в конкурентной борьбе;
5. **Проанализировать каналы сбыта.** Что позволит определить наиболее эффективный из них и сформировать готовую цепочку оптимального движения продукта до конечного потребителя.

#### *Маркетинговое исследование потребителей*

Исследование потребителей позволяет определить и исследовать весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров (доходы, образование, социальные положения и др.) Предметом исследования является мотивация поведения потребителей и определяющие ее факторы, изучается структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса.

Цель исследования потребителей – сегментация потребителей, выбор целевых сегментов.

#### *Исследования конкурентов*

Основная задача исследования конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкретного преимущества на рынке, а так же найти пути сотрудничества и кооперации возможными конкурентами.

Этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, изучается занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов, организация управления деятельностью.

#### *Исследование потенциально возможных посредников*

В целях получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых предприятие будет в состоянии присутствовать на выбранных рынках, производится изучение фирменной структуры рынка.

Помимо посредников предприятие должно иметь представление о транспортно-экспедиторских, рекламных, страховых, финансовых и других организациях, создание совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

#### *Исследование товара и его ценностей*

Главной целью исследования товара является определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров запросами и требованиям потребителей, а также анализ их конкурентоспособности.

#### *Маркетинговый анализ цен*

Исследование цены направлено на определение такого уровня и соотношения цен, который позволяет получить наибольшую прибыль при наименьших затратах.

#### *Исследование товародвижения и продаж*

Исследование товародвижения и продаж преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрого доведения товара до потребителя и его реализации. Объекты изучения – торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения.

#### *Исследование систем стимулирования сбыта*

Исследование системы стимулирования сбыта одно из важных направлений маркетинговых исследований. В качестве объектов исследования выступают: поведение поставщиков, посредников, покупателей, эффективность рекламы, отношение потребительской общественности, контакты с покупателями.

#### *Исследование рекламной активности*

Исследование рекламы предполагает апробацию средств рекламы, сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы, оценку продолжительности воздействия рекламы на потребителей.

#### *Исследования внутренней среды предприятий*

Исследования внутренней среды предприятия ставят целью определение реального уровня конкурентоспособности предприятия в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды.

К способам сбора первичных данных при количественном исследовании относятся **опросы, анкетирование, личное и телефонное интервью**, основанные на использовании структурированных вопросов закрытого типа, на которые отвечает большое число респондентов.

**Цели маркетинговых исследований** можно распределить следующим образом:

1. **Поисковые цели** — сбор информации для предварительной оценки проблемы и её структурирования;
2. **Описательные цели** — описание выбранных явлений, объектов исследования и факторов, оказывающих воздействие на их состояние;
3. **Каузальные цели** — проверка гипотезы о наличии некоторой причинно-следственной связи;
4. **Тестовые цели** — отбор перспективных вариантов или оценка правильности принятых решений;
5. **Прогнозные цели** — предсказание состояния объекта в будущем.

## **8. Управление качеством.**

**Управление качеством** – действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня её качества.

**Качество** - совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

**Составляющие качества:**



- Определение потребностей рынка (качество выбора Вашего потребителя)
- Качество проектирования продукта
- Качество процесса производства
- Соответствие качества конечной продукции проекту
- Качество послепродажного обслуживания

**Объектами качества могут быть:**

- деятельность или процесс
- продукция (результат деятельности или процессов)

**Основные параметры качества:**

- надежность — количество ремонтпригодных отказов за срок службы;
- функциональные характеристики — соответствие изделия назначению;
- долговечность (срок службы) — показатель, связанный с надежностью;
- бездефектность — количество обнаруженных потребителем дефектов.
- безопасность
- эстетические свойства (дизайн)
- экологичность
- наличие дополнительных услуг — дореализационное и послереализационное обслуживание.

**TQM-** философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, приводящей к всеобщему качеству.

**Принципы TQM (Всеобщего управления качеством):** разработаны на основе стандарта ISO 9001:

- ✓ Ориентация на потребителя.
- ✓ Лидерство руководителя.
- ✓ Вовлечение работников.
- ✓ Процессный подход.
- ✓ Системный подход.
- ✓ Постоянное улучшение.
- ✓ Принятие решений, основанное на фактах.
- ✓ Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

**Инструменты измерения качества:**

- ✓ контрольный листок (информация о контролируемом показателе, или о дефектах изделия, или о причинах дефектов),
- ✓ диаграмма разброса (для изучения связи между двумя показателями, например: температура и скорость высыхания краски),
- ✓ диаграмма Парето ( подавляющее число дефектов (рекламаций, жалоб, отказов клиентов, др.) и связанных с ними потерь (примерно 80%) возникает из-за относительно небольшого числа причин (20%),
- ✓ стратификация (расслоение) - в разделении результатов процесса на группы, внутри которых эти результаты получены в определенных условиях протекания процесса (служащие, процедуры, место оказания услуг и т.п.),
- ✓ диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма «рыбий скелет») - когда требуется исследовать и изобразить все возможные причины определенных проблем или условий,
- ✓ контрольная карта Шухарта (отмечают границы регулирования, ограничивающие область допустимых значений, вычисленных на основании статистических данных. Выход точки за границы регулирования (или появление ее на самой границе) служит сигналом о разладке технологического процесса).

**9. Стратегический менеджмент.**

**Стратегический менеджмент** - процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

**Функции стратегического менеджмента:**

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

**Основные компоненты стратегического управления:**

1. *Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.
2. *Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой
3. *Миссия*, или общественно значимая роль.
4. *Стратегия* – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей пред-ия.
5. *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений.

**Принципы стратегического управления:**

1. Научность в сочетании с элементами искусства.
2. Целенаправленность стратегического управления.
3. Гибкость стратегического управления.
4. Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой.
5. Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения.

**Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Особенности стратегических решений:**

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив не определено;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

**Стратегические решения** – это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений.

**Анализ стратегического состояния организации: SWOT - анализ** (сильные, слабые стороны, возможности и угрозы) и **PEST – анализ** (политические, экономические, социальные и технологические факторы).

**Виды стратегий:**

1. **Корпоративная, или портфельная, стратегия** – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности (распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа; решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение структуры предприятия; решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры).

2. **Деловая стратегия (бизнес-стратегия)** разрабатывается на уровне хозяйственного подразделения и направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.
3. **Функциональные стратегии** разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Цель функциональной стратегии – распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

## **10. Инновационный менеджмент.**

**Инновация** - это введение чего-либо нового в ранее существующую систему и, следовательно, ее изменение, а изменение это и есть инновация.

**Инновация и новшество.**

**Классификация инноваций (нововведений):**

по области внедрения

- а) *продуктовые* - изменения, вносимые в продукцию;
- б) *технологические* - изменения в способах (в технологии) производства продукции;
- в) *организационно-управленческие* - новшества, вносимые в управленческие системы.

по причинам возникновения

*реактивные*- обеспечивающие выживание организации, когда инновация выступает как реакция на нововведения, запущенные конкурентом,

*стратегические* - инновации, внедрение которых носит предупреждающий/упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе.

**Принципы управления инновациями:**

1. Принципы целенаправленности и систематизированности (инновации возникают и реализуются в процессе целенаправленного и систематического творчества и видов деятельности).
2. Принципы концептуальности и восприимчивости (Концептуальность - анализ конкретной ситуации в конкретном месте в конкретное время. Восприимчивость - означает внедрение того новшества, которое захотели бы использовать потенциальные потребители).
3. Принцип эффективности (инновации должны быть направлены на конкретного потребителя или на удовлетворение конкретной потребности).
4. Принцип недиверсификации, т.е. избежание диверсификации (расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства).

**Управленческий цикл системы инновационного менеджмента включает функции:**

- ✓ прогнозирование,
- ✓ планирование,
- ✓ организация,
- ✓ учет,
- ✓ контроль,
- ✓ анализ,
- ✓ координация,
- ✓ с о ц и а л ь н о - п с и х о л о г и ч е с к а я (делегирование и мотивация),
- ✓ технологическая (процессуальная): управленческие решения и коммуникация.

**Стадии инновационного процесса:**

- 1) определяется потребность на потенциальном рынке;
- 2) создается изобретение и разрабатывается проект нового процесса или товара, которые удовлетворят найденную потребность;
- 3) происходит детальное проектирование и испытание нового продукта;
- 4) продукт внедряется в производство;
- 5) инновация выводится на рынок.

### **Основные элементы инновационной инфраструктуры:**

- Технологические и промышленные парки
  - Бизнес-инкубаторы
  - Центры и сети трансфера технологий
  - Особые экономические зоны:
- 6 специализируются на развитии промышленного производства (ОЭЗ «Алабуга», ОЭЗ «Титановая Долина»);
  - 5 – на технологических инновациях (ОЭЗ «Зеленоград», ОЭЗ «Дубна», ОЭЗ «Санкт-Петербург»)
  - 4 – на развитии туристско-рекреационного бизнеса (ОЭЗ «Алтайская Долина», ОЭЗ «Байкальская гавань», ОЭЗ «Бирюзовая Катунь», ОЭЗ «Ворота Байкала»);
  - 2 – на развитии портово-логистических и транспортных узлов (ОЭЗ «Ульяновск-Восточный», ОЭЗ «Советская гавань»).