

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан учетно-финансового  
факультета, профессор

С.В. Бондаренко

17 июня 2021 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**  
**38.03.01 Экономика**

**Направленность**  
**Бизнес-аналитика**

**Уровень высшего образования**  
**бакалавриат**

**Форма обучения**  
**очная, очно-заочная**

**Краснодар**  
**2021**

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 954.

Автор:

канд. экон. наук, доцент



М.А. Нестеренко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры государственного и муниципального управления 19.04.2021 г., протокол № 11.

Заведующий кафедрой,  
д-р экон. наук, профессор



Е.Н. Белкина

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии учетно-финансового факультета, 16 июня 2021 г., протокол № 9.

Председатель  
методической комиссии  
канд. экон. наук, доцент



И.Н. Хромова

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
доктор экон. наук, профессор



Н.К. Васильева

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование комплекса знаний о менеджменте как науке и виде человеческой деятельности, а также выработка основных умений и практических навыков в области современного управления организацией и ее структурными подразделениями.

### **Задачи дисциплины:**

– формирование знаний теоретических основ менеджмента для решения организационно-управленческих задач решения в профессиональной деятельности;

– ознакомление с основами практического менеджмента (моделями и методами, практическими подходами и приемами, используемыми в диагностике проблемной ситуации);

– выработка умений использовать принципы и современные методы управления операциями во внутренней среде организации, а также регламентации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

– формирование навыков разработки и оценки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.

## **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной базовой части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика».

## 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b> в том числе:	55	15
— аудиторная по видам учебных занятий	52	12
— лекции	18	4
— практические	34	8
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b> в том числе:	89	129
— прочие виды самостоятельной работы	89	129
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре очной формы обучения, на 2 курсе, в 4 семестре заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу сту- дентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Самосто- ятельная работа
Раздел I. Основы менеджмента						
1	<b>Менеджмент как вид деятельности</b> 1. Сущность и значение понятия «менеджмент» 2. Управленческий труд. Иерархия менеджмента 3. Цели и задачи менеджмента	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	2	9
2	<b>Эволюция менеджмента</b> 1.Периоды формирования управ- ленческой мысли 2.Развитие менеджмента как науки 3. Развитие теории управления в России	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	4	10
3	<b>Методологические основы ме- неджмента</b> 1.Закономерности менеджмента	УК-2; УК-3; УК-6;	4	2	4	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу сту- дентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Самосто- ятельная работа
	2.Законы менеджмента 3.Принципы менеджмента	ОПК-4				
4	<b>Модели и виды менеджмента</b> 1. Мировой опыт формирования моделей менеджмента 2. Виды менеджмента	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	4	10
<b>Раздел II. Технология менеджмента</b>						
5	<b>Организация как социально- экономическая система</b> 1.Организация как объект управ- ления 2. Внутренняя среда организации 3. Внешняя среда организации	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	4	10
6	<b>Менеджмент как процесс управ- ления: функции менеджмента</b> 1. Понятие и значение функций управления 2. Общие функции менеджмента 3. Конкретные функции управле- ния	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	4	10
7	<b>Механизмы менеджмента: управленческие решения и ме- тоды управления</b> 1. Сущность управленческих ре- шений и их классификация 2. Технология принятия управлен- ческого решения 3. Методы управления	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	4	10
<b>Раздел III. Социально-психологические основы менеджмента</b>						
8	<b>Власть и лидерство в менедж- менте</b> 1.Коллектив и его особенности: командный подход в управлении 2. Источники и виды власти 3. Характеристика стилей управ- ления 4. Управление конфликтами	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	4	10
9	<b>Эффективность менеджмента</b> 1. Ключевые факторы успешной работы команды 2. Критерии и показатели эффек- тивности менеджмента 3. Признаки эффективного ме- неджмента	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	2	4	10
Итого				18	34	125

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу сту- дентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Самосто- ятельная работа
Раздел I. Основы менеджмента						
1	<b>Менеджмент как вид деятельно- сти</b> 1 Сущность и значение понятия «менеджмент» 2 Управленческий труд. Иерархия менеджмента 3 Цели и задачи менеджмента	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,5	0,5	14
2	<b>Эволюция менеджмента</b> 1.Периоды формирования управ- ленческой мысли 2.Развитие менеджмента как науки 3. Развитие теории управления в России	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,5	0,5	16
3	<b>Методологические основы ме- неджмента</b> 1.Закономерности менеджмента 2.Законы менеджмента 3.Принципы менеджмента	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,5	0,5	16
4	<b>Модели и виды менеджмента</b> 3. Мировой опыт формирования моделей менеджмента 4. Виды менеджмента	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,5	0,5	14
Раздел II. Технология менеджмента						
5	<b>Организация как социально- экономическая система</b> 1.Организация как объект управ- ления 2. Внутренняя среда организации 3. Внешняя среда организации	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,5	0,5	14
6	<b>Менеджмент как процесс управ- ления: функции менеджмента</b> 1. Понятие и значение функций управления 2. Общие функции менеджмента 3. Конкретные функции управле- ния	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,5	0,5	14
7	<b>Механизмы менеджмента: управленческие решения и ме- тоды управления</b> 1. Сущность управленческих ре- шений и их классификация 2. Технология принятия управлен- ческого решения	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,5	1	15

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу сту- дентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Самосто- ятельная работа
	3. Методы управления					
<b>Раздел III. Социально-психологические основы менеджмента</b>						
8	<b>Власть и лидерство в менедж- менте</b> 1. Коллектив и его особенности: командный подход в управлении 2. Источники и виды власти 3. Характеристика стилей управ- ления 4. Управление конфликтами	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,25	1	13
9	<b>Эффективность менеджмента</b> 1. Ключевые факторы успешной работы команды 2. Критерии и показатели эффек- тивности менеджмента 3. Признаки эффективного ме- неджмента	УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-4	4	0,25	1	13
Итого				4	6	129

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для само- стоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **Методические указания (для самостоятельной работы)**

1. Менеджмент: метод. рекомендации к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы для обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика» [Электронный ресурс] / сост. М.А. Нестеренко. – Краснодар: КубГАУ, 2021.

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
1	Основы права
1	Микроэкономика
2	Макроэкономика
4	<i>Менеджмент</i>
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
2	Психология
4	<i>Менеджмент</i>
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
1	Микроэкономика
2	Макроэкономика
2	Психология
4	<i>Менеджмент</i>
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности
2	Основы бухгалтерского учета
3	Экономика организации
4	<i>Менеджмент</i>
4	Финансы
5	Деньги, кредит, банки
2	Ознакомительная практика (учебная)
6	Технологическая (проектно-технологическая) практика
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции



## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.					
УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач. УК-2.2. Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3. Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время. УК-2.4. Публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта	Уровень знаний, необходимый для формулировки задач, выбора способа их решения и публичного представления полученных результатов, ниже минимальных требований или имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач в рамках описанных знаний, не продемонстрированы основные умения и базовые навыки или имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний, необходимый для формулировки задач, выбора способа их решения и публичного представления полученных результатов, или допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения в рамках описанных знаний, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Уровень знаний, необходимый для формулировки задач, выбора способа их решения и публичного представления полученных результатов, соответствует программе подготовки или допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения в рамках описанных знаний, решены все типовые задачи с допущением негрубых ошибок. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач.	Уровень знаний, необходимый для формулировки задач, выбора способа их решения и публичного представления полученных результатов, соответствует программе подготовки без допущения ошибок. Продемонстрированы все основные умения в рамках описанных знаний, решены все типовые задачи с несущественными недочетами. Продемонстрированы навыки при решении стандартных задач.	Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, экзамен
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.					
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. УК-3.2. Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми	Уровень знаний, необходимый для эффективного взаимодействия с другими членами группы, учета особенностей их поведения, предвидения результатов личных действий в достижении поставленных целей, ниже минимальных требований или имели	Минимально допустимый уровень знаний, необходимый для эффективного взаимодействия с другими членами группы, учета особенностей их поведения, предвидения результатов личных действий в достижении поставленных целей, или допу-	Уровень знаний, необходимый для эффективного взаимодействия с другими членами группы, учета особенностей их поведения, предвидения результатов личных действий в достижении поставленных целей, соответствует программе подготовки или	Уровень знаний, необходимый для эффективного взаимодействия с другими членами группы, учета особенностей их поведения, предвидения результатов личных действий в достижении поставленных целей, соответствует программе подготовки без	Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, экзамен

Планируемые результаты освое- ния компетенции (индикаторы до- стижения компе- тенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетвори- тельно (минимальный не достигнут)	удовлетвори- тельно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>работа-ет/взаимодейству-ет, учитывает их в своей деятель-ности (выбор категорий групп людей осуществ-ляется образова-тельной органи-зацией в зависи-мости от целей подготовки – по возрастным осо-бенностям, по этническому или религиозному признаку, соци-ально незащи-щенные слои населения и т.п). УК-3.3.</p> <p>Предвидит ре-зультаты (по-следствия) лич-ных действий и планирует по-следовательность шагов для до-стижения задан-ного результата. УК-3.4.</p> <p>Эффективно взаимодействует с другими чле-нами команды, в т.ч. участвует в обмене инфор-мацией, знания-ми и опытом, и презентации результатов ра-боты</p>	<p>место грубые ошибки.</p> <p>При ,решении стандартных задач в рамках описанных знаний, не проде-монстрированы основные умения и базовые навы-ки или имели место грубые ошибки.</p>	<p>щено много не-грубых ошибок.</p> <p>Продемонстри-рованы основные умения в рамках описанных знаний, решены типовые задачи. Имеется мини-мальный набор навыков для решения стан-дартных задач с некоторыми недочетами.</p>	<p>допущено не-сколько негру-бых ошибок.</p> <p>Продемонстри-рованы все ос-новные умения в рамках описан-ных знаний, ре-шены все типо-вые задачи с допущением негрубых оши-бок. Продемон-стрированы ба-зовые навыки при решении стандартных задач.</p>	<p>допущения оши-бок.</p> <p>Продемонстри-рованы все ос-новные умения в рамках описан-ных знаний, ре-шены все типо-вые задачи с несущественны-ми недочетами. Продемонстри-рованы навыки при решении стандартных задач.</p>	
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принци-пов образования в течение всей жизни					
<p>УК-6.1.</p> <p>Применяет зна-ние о своих ре-сурсах и их пре-делах (личност-ных, ситуатив-ных, временных и т.д.) для успешного вы-полнения пору-ченной работы. УК-6.2.</p> <p>Понимает важ-ность планиро-вания перспек-тивных целей собственной деятельности с учетом условий,</p>	<p>Уровень знаний о личностных, временных и других ресурсах, о важности пла-нирования целей собственной деятельности и их реализации, об оценке эф-фективности использования времени, ниже минимальных требований или имели место грубые ошибки. При ,решении стандартных</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний о личностных, временных и других ресурсах, о важности пла-нирования целей собственной деятельности и их реализации, об оценке эф-фективности использования времени, или допущено много негрубых оши-бок. Продемонстри-</p>	<p>Уровень знаний о личностных, временных и других ресурсах, о важности пла-нирования целей собственной деятельности и их реализации, об оценке эф-фективности использования времени, соот-ветствует про-грамме подго-товки или допу-щено несколько негрубых оши-бок.</p>	<p>Уровень знаний о личностных, временных и других ресурсах, о важности пла-нирования целей собственной деятельности и их реализации, об оценке эффе-ктивности исполь-зования времени, соответствует программе под-готовки без до-пущения оши-бок. Продемонстри-рованы все ос-</p>	<p>Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, экзамен</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. УК-6.3. Реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. УК-6.4. Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решения поставленных задач, а также относительно полученного результата. УК-6.5. Демонстрирует интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков.</p>	<p>задач в рамках описанных знаний, не продемонстрированы основные умения и базовые навыки или имели место грубые ошибки.</p>	<p>рованы основные умения в рамках описанных знаний, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения в рамках описанных знаний, решены все типовые задачи с допущением негрубых ошибок. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач.</p>	<p>новные умения в рамках описанных знаний, решены все типовые задачи с несущественными недочетами. Продемонстрированы навыки при решении стандартных задач.</p>	
ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности					
<p>ОПК-4.4. Системно подходит к выбору методов и приемов управления для принятия обоснованных решений в профессиональной деятельности. ОПК-4.5. Грамотно применяет инструментарий в деятельности мене-</p>	<p>Уровень знаний о методах и приемах управления, об инструментарии в деятельности менеджера, о миссии и целях организации, об организационной структуре управления, о видах и формах управленческих решений ниже минимальных требо-</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний о методах и приемах управления, об инструментарии в деятельности менеджера, о миссии и целях организации, об организационной структуре управления, о видах и формах управленческих реше-</p>	<p>Уровень знаний о методах и приемах управления, об инструментарии в деятельности менеджера, о миссии и целях организации, об организационной структуре управления, о видах и формах управленческих решений соответствует программе</p>	<p>Уровень знаний о методах и приемах управления, об инструментарии в деятельности менеджера, о миссии и целях организации, об организационной структуре управления, о видах и формах управленческих решений соответствует программе</p>	<p>Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, экзамен</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>джера (работа с информацией, научна организация труда, составление бюджета времени). ОПК-4.6. Формулирует миссию и цели организации, выбор ее стратегии. ОПК-4.7. Анализирует организационную структуру и разрабатывает предложения по ее совершенствованию. ОПК-4.8. Оценивает варианты управленческих решений и обосновывает предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности.</p>	<p>ваний или имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач в рамках описанных знаний, не продемонстрированы основные умения и базовые навыки или имели место грубые ошибки.</p>	<p>ний или допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения в рамках описанных знаний, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.</p>	<p>подготовки или допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения в рамках описанных знаний, решены все типовые задачи с допущением негрубых ошибок. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач.</p>	<p>подготовки без допущения ошибок. Продемонстрированы все основные умения в рамках описанных знаний, решены все типовые задачи с несущественными недочетами. Продемонстрированы навыки при решении стандартных задач.</p>	

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

#### 7.3.1 Для текущего контроля

##### Темы рефератов

- 1 Корпорация как основная организационно-правовая форма частного предпринимательства, стратегическое управление в американских корпорациях и его значение в конкурентной борьбе
- 2 Концепция жизненного цикла организации
- 3 Дивизиональная структура, ее разновидности, принцип построения
- 4 Матричная и проектная организационные структуры, их преимущества и недостатки
- 5 Формирование корпоративных структур как тенденция развития современной экономики

- 6 Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения
- 7 Принцип Парето 80/20: особенности использования в индивидуальном планировании времени
- 8 Пути повышения эффективности менеджмента организации
- 9 Подходы в менеджменте с ориентацией на человека
- 10 Формальные и неформальные группы в организации
- 11 Мотивация как функция управления, побуждающая работников эффективно трудиться для выполнения поставленных целей
- 12 Экономические методы управления: характеристики и особенности
- 13 Организационно-распорядительные методы управления: характеристика, разновидности
- 14 Социально-психологические методы управления и их значение для развития социальной активности персонала и развития коллектива в целом
- 15 Власть, основанная на вознаграждении
- 16 Поведенческие подходы к лидерству
- 17 Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента
- 18 Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство управления
- 19 Современные тенденции развития менеджмента
- 20 Теория и практика управления в России в условиях общественной формы собственности
- 21 Основные реформы системы управления экономикой и их результаты
- 22 Информационные факторы качества управления
- 23 Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте
- 24 Влияние национальной культуры на организационную культуру
- 25 Внешнеэкономические связи как неотъемлемая часть национального бизнеса
- 26 Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности организаций

### ***Темы докладов***

1. Развитие управленческой мысли в работах Адама Смита
2. Чарльз Бебидж и его вклад в становление управленческой науки
3. Школа научного управления: возникновение тейлоризма и его сущность
4. Административная школа управления
5. Школа психологии (крыло человеческих отношений)
6. Школа психологии (крыло поведенческих наук)
7. Количественная (математическая) школа менеджмента
8. Питер Друкер – гуру современного менеджмента
9. История развития управления в России
10. Американская модель менеджмента
11. Европейская модель менеджмента
12. Японская модель менеджмента

## *Тесты*

### 1. Менеджмент – ...

- : наука
- : искусство
- : наука и искусство

### 2. Менеджмент – ... .

- : ограничительное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение задания
- : совокупность принципов, методов и средств управления в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли
- : разносторонняя деятельность на рынке, нацеленная на стимулирование сбыта, развитие и ускорение обмена для получения прибыли

### 3. Американская модель управления –

- : наем работников на относительно короткое время, точный контроль, способствование специализированной карьере работников, избирательное отношение к работнику
- : пожизненный наем работников, механизмы косвенного контроля, способствование не-специализированной карьере работника, целостный подход к работнику как к личности
- : долгосрочный наем, косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями, умеренно специализированная карьера работников, целостный подход, включая семью

### 4. Японская модель управления –

- : наем работников на относительно короткое время, точный контроль, способствование специализированной карьере работников, избирательное отношение к работнику
- : пожизненный наем работников, механизмы косвенного контроля, способствование не-специализированной карьере работника, целостный подход к работнику как к личности
- : долгосрочный наем, косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями, умеренно специализированная карьера работников, целостный подход, включая семью

### 5. Эвристическим трудом заняты -

- : руководители, специалисты
- : руководители
- : руководители, специалисты и технические исполнители
- : специалисты и технические исполнители
- : руководители и технические исполнители

### 6. Административным трудом заняты -

- : руководители, специалисты
- : руководители
- : руководители, специалисты и технические исполнители
- : специалисты и технические исполнители
- : руководители и технические исполнители

### 7. Оперативным трудом заняты -

- : руководители, специалисты
- : руководители
- : руководители, специалисты и технические исполнители
- : специалисты и технические исполнители

-: руководители и технические исполнители

8. Основные категории менеджмента ...

- : планирование, организация, мотивация, координация и контроль
- : законы, принципы, цели, задачи, методы, функции
- : школы управления
- : подходы к управлению

9. Общие функции менеджмента ...

- : планирование, организация, мотивация, координация и контроль
- : законы, принципы, цели, задачи, методы, функции
- : школы управления
- : подходы к управлению

10. Цель менеджмента - ...

- : обеспечение прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса
- : стимулирование работы сотрудников
- : контроль за выполнением поставленных задач
- : постоянный поиск и освоение новых рынков
- : разработка стратегии развития фирмы

11. Стратегическое управление, оперативное управление, контроль -

- : стадии менеджмента
- : задачи менеджмента
- : черты менеджмента
- : аспекты менеджмента

12. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации, материальное и моральное стимулирование – ... .

- : задачи менеджмента
- : законы менеджмента
- : закономерности менеджмента
- : принципы менеджмента

13. Единство системы управления производством, пропорциональность производства и управления – ...

- : задачи менеджмента
- : законы менеджмента
- : закономерности менеджмента
- : принципы менеджмента

14. Возникновение менеджмента обусловлено - ...

- : разделением труда и кооперацией
- : научно-техническим прогрессом
- : появлением различных форм собственности

15. Организации по форме собственности -

- : научно-производственные, научные, производственные
- : частные, общественные, государственные, муниципальные
- : специализированные, диверсифицированные
- : одностадийные, многостадийные

16. Организации по широте производственного профиля -

- : научно-производственные, научные, производственные
- : частные, общественные, государственные, муниципальные
- : специализированные, диверсифицированные
- : одностадийные, многостадийные

17. Организации по характеру сочетания науки и производства -

- : научные, научно-производственные, производственные
- : коммерческие, некоммерческие
- : товарищества, общества, кооперативы
- : государственные, муниципальные

18. Организации по организационно-правовой форме -

- : научные, научно-производственные, производственные
- : коммерческие, некоммерческие
- : товарищества, общества, кооперативы
- : государственные, муниципальные

19. Системный подход -

- : нацеленность на исследование и усиление взаимосвязей
- : учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических аспектов менеджмента и их взаимосвязь
- : объект – совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь
- : ориентация управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя
- : потребность – совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения

20. Комплексный подход предусматривает ...

- : нацеленность на исследование и усиление взаимосвязей
- : учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических аспектов менеджмента и их взаимосвязь
- : объект – совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь
- : ориентация управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя
- : потребность – совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения

21. Интеграционный подход предусматривает ...

- : нацеленность на исследование и усиление взаимосвязей
- : учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических аспектов менеджмента и их взаимосвязь
- : объект – совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь
- : ориентация управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя
- : потребность – совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения

22. Функциональный подход предусматривает ...

- : нацеленность на исследование и усиление взаимосвязей
- : учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических аспектов менеджмента и их взаимосвязь
- : объект – совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь



- : ориентация управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя
- : потребность – совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения

### 23. Маркетинговый подход предусматривает ...

- : нацеленность на исследование и усиление взаимосвязей
- : учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических аспектов менеджмента и их взаимосвязь
- : объект – совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь
- : ориентация управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя
- : потребность – совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения

### 24. Воспроизводственный подход - ...

- : регламентация функций, прав, обязанностей, затрат, сроков, элементов менеджмента в нормативных актах
- : переход от качественных оценок к количественным
- : применение концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой
- : рассмотрение функций управления как взаимосвязанные
- : постоянное возобновление производства товара для потребностей конкретного рынка

### 25. Процессный подход - ...

- : регламентация функций, прав, обязанностей, затрат, сроков, элементов менеджмента в нормативных актах
- : переход от качественных оценок к количественным
- : применение концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой
- : рассмотрение функций управления как взаимосвязанные
- : постоянное возобновление производства товара для потребностей конкретного рынка

### 26. Количественный подход - ...

- : переход от качественных оценок к количественным
- : регламентация функций, прав, обязанностей, затрат, сроков, элементов менеджмента в нормативных актах
- : применение концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой
- : рассматривает функции управления как взаимосвязанные
- : постоянное возобновление производство товара для потребностей конкретного рынка

### 27. Административный подход - ... .

- : регламентация функций, прав, обязанностей, затрат, сроков, элементов менеджмента в нормативных актах
- : переход от качественных оценок к количественным
- : применение концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой
- : рассмотрение функций управления как взаимосвязанные
- : постоянное возобновление производства товара для потребностей конкретного рынка

### 28. Поведенческий подход - ... .

- : регламентация функций, прав, обязанностей, затрат, сроков, элементов менеджмента в нормативных актах
- : переход от качественных оценок к количественным
- : применение концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой
- : рассмотрение функций управления как взаимосвязанные
- : постоянное возобновление производства товара для потребностей конкретного рынка

29. Общие функции управления -

- : управление персоналом, маркетинг, управление финансами, управление НИОКР
- : планирование, организация, мотивация, координация, контроль
- : учет, анализ, прогнозирование, регулирование

30. Организация (предприятие) как система –

- : структура, которая позволяет наилучшим образом взаимодействовать с внешней средой, целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников
- : совокупность формальных правил и стандартов, обеспечивающая однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач
- : совокупность подсистем, объединенных информационными связями и процессами, направленными на преобразование поступающих ресурсов в конечный продукт

31. Внутренняя среда предприятия –

- : совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на внутреннюю деятельность фирмы
- : совокупность целей, структуры, задач, технологий и людей
- : совокупность условий и организаций, непосредственно связанных или непосредственно воздействующих на деятельность данной конкретной организации

32. Внешняя среда предприятия –

- : совокупность факторов окружающей среды, которые могут воздействовать на деятельность фирмы
- : совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на деятельность фирмы
- : совокупность целей, структуры, задач, технологии и людей

33. Деловая среда предприятия –

- : совокупность целей, структуры, задач, технологии и людей
- : совокупность условий и организаций, непосредственно связанных или непосредственно воздействующих на деятельность данной конкретной организации
- : совокупность факторов окружающей среды, которые могут воздействовать на деятельность фирмы

34. Системный подход к управлению –

- : концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой
- : концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде
- : подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах

35. Процессный подход к управлению –

- : подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций
- : концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде
- : подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах

36. Ситуационный подход -

- : установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента
- : объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
- : пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией

37. Эвристический управленческий труд -

- : анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора
- : работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность
- : распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки

38. Административный управленческий труд - ...

- : распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки
- : анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора
- : работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность

39. Оперативный управленческий труд -

- : работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность
- : распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки
- : анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора.

40. Внешняя среда организации включает сферы воздействия -

- : прямую и косвенную
- : экономическую и технологическую
- : правовую и экономическую

41. Интуитивное решение ...

- : основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен
- : означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями
- : такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

42. Рациональное решение ...

- : основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен
- : означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями
- : такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

43. Решение, основанное на суждениях ...

- : основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен
- : означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями
- : такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

44. Факторы, обуславливающие реализацию решений -

- : инновационные, маркетинговые, производственные
- : экономические, правовые, социальные
- : личные, материальные, организационные

45. Управленческие решения подразделяются на производственные, сбытовые, кадровые, научные ... .

- : по сфере реализации
- : по широте охвата
- : по функциональному назначению
- : по способу доведения

46. Управленческие решения подразделяются на организационные, регулирующие, координирующие, контролирующие ... .

- : по сфере реализации
- : по широте охвата
- : по функциональному назначению
- : по способу доведения

47. Анализ ситуации как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

48. Выбор альтернативы как этап принятия управленческого решения проявляется как

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

49. Управление реализацией как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

50. Идентификация проблемы как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы

- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

51. Определение критериев выбора как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

52. Контроль и оценка результатов как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

53. Согласование решения как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

54. Разработка альтернатив как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения

- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

55. Управленческое решение – ... .

- : выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации
- : решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно
- : выбор одного из нескольких вариантов использования ресурсов любого субъекта

56. Должностная инструкция – ... .

- : перечень прав и обязанностей сотрудника в соответствии с Трудовым кодексом
- : краткое изложение требующихся навыков и полномочий для выполнения ежедневного перечня основных заданий
- : краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий для соответствующей должности в организации

57. Цель инструктирования – ... .

- : знакомство работников с последствиями необдуманных, неоправданных или непрофессиональных действий
- : установление регламентов деятельности
- : установление нормативов управления

58. Цель нормирования – ... .

- : знакомство работников с последствиями необдуманных, неоправданных или непрофессиональных действий
- : установление регламентов деятельности
- : установление нормативов управления

59. Цель регламентирования – ... .

- : знакомство работников с последствиями необдуманных, неоправданных или непрофессиональных действий
- : установление регламентов деятельности
- : установление нормативов управления

60. Нарушение трудовой дисциплины предусматривает ... .

- : дисциплинарные взыскания
- : дисциплинарные взыскания и материальную ответственность
- : материальную ответственность
- : материальную и уголовную ответственность
- : уголовную ответственность

61. Миссия организации - ... .

- : основной продукт, рынок и технология
- : принципы, формы и философия
- : цели, задачи и методы

62. Требования к целям: ... .

- : реальность, гибкость, гласность, проверяемость, конкретность
- : экономичность, эффективность, лаконичность

-: понятность, совместимость, содержательность

63. Административные методы управления - ... .

-: способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти

-: система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов

-: способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей

64. Экономические методы управления - ... .

-: система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов

-: способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти

-: способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей

65. Социально-психологические методы управления - ... .

-: способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей

-: способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти

-: система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов

### ***Кейс-задания***

#### **Кейс ООО «Мукерья»**

ООО «Мукерья» представляет собой перерабатывающую организацию агропромышленного комплекса и специализируется на производстве муки и кукурузной крупы.

Организационная структура ООО «Мукерья» включает в себя три группы структурных подразделений:

- основные производственные подразделения;
- подразделения, обслуживающие основное производство;
- функционально-управленческие подразделения.

В состав организационной структуры компании входят два производственных цеха: первый производит муку, второй – кукурузную крупу четырех фракций.

Обслуживающее хозяйство включает в себя подразделения, обеспечивающие производственные структуры организации различными видами услуг. Предоставляются услуги автомобильного транспорта, организуется погрузка и выгрузка железнодорожных вагонов. Обеспечивается общехозяйственное обслуживание, включая функции по хранению сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий, готовой продукции и полуфабрикатов. Проводится лабораторный качественный анализ сырья и готовой продукции.

Функционально-управленческие подразделения предназначены для координации, регулирования и согласования деятельности всей организации. Здесь реализуются функции бухгалтерского учета, маркетинга и кадрового менеджмента.

Общая численность работников организации составляет 72 человека (таблица 1).

Таблица 1 – Штатное расписание ООО «Мукерья» (фрагмент)

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс, (категория) квалификации	Количество штатных единиц
Наименование	Код		
	000000		
		директор	1
		заместитель директора	1
		секретарь	1
		инженер по ТБ	1
бухгалтерия	000001		
		главный бухгалтер	1
		заместитель главного бухгалтера	1
		кассир	1
		бухгалтер по учету МТЦ	1
		бухгалтер по реализации	1
отдел маркетинга	000002		
		начальник отдела маркетинга	1
		маркетолог	2
		коммерческий представитель	2
отдел кадров	000003		
		начальник отдела кадров	1
		специалист по кадровой работе	1
		делопроизводитель	1
транспортный цех	000004		
		начальник транспортного цеха	1
		водитель автомобиля Газель	2
		водитель автомобиля муковоз	2
		водитель автомобиля КАМАЗ	2
		водитель легкового автомобиля	2
		машинист крана автомобильного	2
		тракторист	1
		учетчик	1
хозяйственная служба	000005		
		руководитель хозяйственной службы	1
		снабженец	1
		операционист	1
		уборщица	3
		сторож	4
склад №1	000005.01		
		заведующий складом	1
		кладовщик	3



склад №1	000005.02		
		заведующий складом	1
		кладовщик	4
лаборатория	000006		
		заведующий лабораторией	1
		старший лаборант	1
		лаборант	1
цех по производству муки	000007	начальник цеха	1
		рабочий	10
цех по производству кукурузной крупы	000007	начальник цеха	1
		рабочий	8
ИТОГО			72

1) Постройте производственную, организационную и управленческую структуры ООО «Мукерья».

2) Определите между какими звеньями системы управления организации возникают линейные и функциональные связи.

3) Определите количество уровней (ступеней) управления в организации.

4) Укажите численность работников аппарата управления в разрезе имеющих категорий (руководители, специалисты, технические исполнители. Определите их соотношение (рекомендуемое – 1:2:2, т.е. на одного руководителя должно приходиться не менее двух специалистов и двух технических исполнителей) и сделайте вывод.

5) Определите степень централизации функций управления ( $C_{ц}$ ) и сделайте вывод.

$$C_{ц} = \frac{\text{численность руководителей}}{\text{численность специалистов и технических исполнителей}}$$

Нормативные данные, характеризующие степень централизации для различных типов структур управления отсутствуют. Считается, что значение коэффициента централизации от 0,5 и выше характеризует высокую степень централизации функций управления. И наоборот, значение коэффициента от 0,2 до 0,3 показывает низкий уровень централизации управления в организации.

6) Определите показатель «норма управляемости» для всех руководящих кадров организации и сделайте вывод.

Норма управляемости – число работников, непосредственно (линейно) подчиненных одному руководителю, позволяющее наиболее эффективно выполнять управленческие функции при нормальной интенсивности труда.

Рекомендуемые нормы управляемости:

- для руководителей организации – 5 - 10 человек;
- для управляющих функциональными подразделениями – 4 - 8 человек;
- для начальников цехов – 8 - 10 человек.
- для управляющих обслуживающих подразделений – 8 - 10 человек.

При превышении нормы управляемости вводится должность заместителя руководителя.

### Кейс ООО «Альфа-Плит»

Общество с ограниченной ответственностью «Альфа-Плит» было основано в начале 2006 г.

Учредителями предприятия являются два физических лица, имеющих российское гражданство. Данная организационно-правовая форма выбрана в силу простоты ведения дел на территории России.

Основной деятельностью ООО «Альфа-Плит» является торговля мебелью: кухонными гарнитурами, детскими наборами и мягкой мебелью.

В начале своей деятельности упор делался на торговлю только офисной мебелью. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые точки не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал. Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими. Исходя из этого, весной 20\_\_ г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, один год работы позволил усилить маркетинговый отдел и направить усилия на изменения условий работы с поставщиками, появились свободные активы. Это дало возможность приобретать продукцию напрямую у производителей, минуя посреднические организации и повысить рентабельность продаж до 30-35%.

Деятельность организации построена следующим образом: продукция продается конечному потребителю через сеть торговых точек, принадлежащих нашим партнерам, доставляется собственным автотранспортом до торговой точки, там разгружается и выставляется на продажу в течение срока реализации.

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения фирмы:

- отдел маркетинга;
- отдел розничных продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Реализация через розничную сеть осуществляется частично через собственные магазины, расположенные на территории Всероссийского выставочного центра, а также путем заключения договоров комиссии или консигнации (тип договора выбирается в зависимости от магазина, его проходимости, нацеленности на сотрудничество именно с нашей фирмой и т.д.) с мебельными магазинами.

Доставка товара, согласно договорам с поставщиками-производителями, может осуществляться как самим покупателем (ООО «Альфа-Плит»), так и транспортом фирмы-продавца на различных условиях. Для обеспечения бесперебойности данного направления фирма имеет парк автомобилей. Ценовая политика формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

Соответствующим образом осуществляется рекламная компания. В техническом плане она представлена установкой на территории города рекламных щитов 2×4 м и 2×2 м.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на московском рынке. В дальнейшем ООО «Альфа-Плит» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Для компании ООО «Альфа-Плит» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Москве, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

В настоящее время на территории России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей мебелью. Среди них можно выделить:

- конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон «Гранд»), занимающихся продажей различных видов мебели, как импортной, так и отечественной;
  - фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Карина», занимающаяся продажей только кухонной мебели);
  - магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, магазин АО «Сходня-мебель»), часто они подотчетны фирме-производителю, либо мебельной фабрике принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;
  - средние фирмы, как ООО «Альфа-Плит», имеющие разносторонние интересы на рынке;
  - выставочные организации;
  - фирмы, которые сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют;
- для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замеры помещений и в последующем установки мебели.

Таким образом, мебельных производителей можно подразделить:

- по принципу географического местоположения на:
  - отечественных (чаще всего Москва, Московская область и Санкт-Петербург);
  - стран СНГ (Белоруссия);
  - зарубежных (Италия, Испания, Польша, Чехия);
- в зависимости от используемого сырья:
  - производящие мебель из натурального дерева;
  - использующие ДСП, МДФ и искусственные материалы.
- в зависимости от производимой продукции:
  - узко специализированные на одном виде продукции;
  - производители большого разнообразного ассортимента.

Структуру потребительского рынка мебели в России составляют все семьи, имеющие собственное жилье и стремящиеся приобрести добротную и надежную мебель. Их предпочтения представлены на рисунке 1, при этом:

- 1/3 часть покупателей мебели – предпочитают продукцию импортного производства;
- 2/3 покупателей мебели – приобретают мебель отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.



Рисунок 1 – Пирамидальное представление рынка мебели в России

При этом более половины всех покупателей мебели предпочитают приобретать не гарнитуры целиком, а комплектовать набор по своему вкусу и в соответствии с площадью помещений.

80 % от группы потребителей мебели составляют семьи высокооплачиваемых специалистов:

- предпринимателей;
- банковских служащих;
- чиновников.

Существенно, что мебельный сегмент рынка в России постоянно растет, особенно доля мебели средней стоимости, что обусловлено:

- стабильным качеством мебели;
- особенностями структуры потребительского рынка;
- доступной ценой.

Рассматриваемая компания ООО «Альфа-Плит» занимает на рынке срединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании ООО «Альфа-Плит».

Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

- экономию средств при крупномасштабных поставках;
- создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;
- объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании ООО «Альфа-Плит» выражается как:

- продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;
- осуществление доставки и монтажа;
- предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции нашей фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В компании ООО «Альфа-Плит» особое внимание уделено найму работников. Наем персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За неполный текущий год он составляет 32% от итогов предыдущего года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности фирмы привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением компании, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

#### **Вопросы к кейсу:**

1) Проведите SWOT-анализ деятельности организации и разработайте стратегию ее развития. Результаты анализа оформите в виде таблицы.

2) Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT сформулируйте миссию ООО «Альфа-Плит».

3) Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT и сформулированной миссии ООО «Альфа-Плит» разработайте систему целей деятельности компании в виде «дерева целей», где во главе находится миссия организации, а каждая цель соответствует критериям SMART. «Дерево целей» должно содержать не менее 4-х уровней, не считая миссии, и охватывать основные функциональные области деятельности компании, рассмотренные в кейсе.

#### **Кейс «Виктор Киам и электробритва Remington»**

*Remington Products, Inc.* – производитель электробритв Remington. С 1940-х по 1960-е годы компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя продукции высочайшего качества.

Хотя *Remington Products* была частью холдинга международного конгломерата *Sperry Rand*, ее возглавлял основатель корпорации. В 1967 году ее первый владелец ушел на покой и его место занял инженер, страстно увлекавшийся разработкой новых продуктов. На протяжении следующих двенадцати лет он направлял все усилия компании на креативный дизайн продукции. Модели изменялись каждые полгода, причем зачастую настолько незначительно, что потребители этого не замечали. Но даже в этом случае выход каждой модели означал отказ компании от предыдущей. Розничные торговцы не хотели иметь запасы электробритв *Remington*, поскольку модели постоянно устаревали. Положение компании на рынке начало ослабевать, что продолжалось несколько лет.

В 1979 году Виктор Киама выкупил *Remington* у *Sperry Rand*. Он решил, что компанию надо сохранить, после того как жена подарила ему бритву *Remington*. Став владельцем фирмы, Киама кардинально изменил ее деятельность. Первым делом он создал группу из менеджеров других компаний, в которых работал до того, и уволил большинство прежних руководителей *Remington*. Затем он провел дальнейшее сокращение и уволил трех из четырех производственных менеджеров и большинство инженеров фирмы.

Нацелив компанию на «скорость и эффективность», Киама сосредоточил внимание на моральном духе коллектива. Многие сотрудники, которых Киама не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав стресса, связанного с резкими переменами. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников ознакомили с планами дальнейшего развития фирмы и все работники были включены в программы стимулирования.

Обеспечив некоторую стабильность, Киама вновь сосредоточил внимание на самой бритве. От хромированных деталей и украшений, увеличивших вес, но улучшавших работу бритвы, отказались. Благодаря упрощенному дизайну продукт стал дешевле, от чего выиграли потребители. Розничных торговцев заверили, что ассортимент будет стабильным, а их заказы будут выполняться в течение суток. Встать компании на путь восстановления помогли и другие нововведения в области маркетинга, например, термоусадочная упаковка и гарантия возврата денег.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. *Каким стилем управления по Вруму-Йеттону воспользовался Киама, став владельцем Remington.*

2. *Как бы Вы охарактеризовали стиль управления Киама: как ориентированный на работу или на человека?*

#### **Кейс «Конфликт в отделе»**

Вы – руководитель крупного отдела, который успешно работает и в котором хорошие отношения между сотрудниками.

Кирилл – один из самых продуктивных работников Вашего отдела. Он работает уже двенадцать лет, знает все тонкости дела и очень гордится своими успехами. Он очень напряжен и агрессивно относится к любым замечаниям как относительно работы, так и чего-то другого. Кирилл склонен неправильно толковать замечания достаточно невинного свойства. Он несколько раз реагировал таким образом на вас. Вы были удивлены такой реакцией, так как не хотели задеть его. В результате вы некоторое время объясняли ему, что имели в виду, и чуть ли не извинялись. После этого вам долго не давало покоя воспоминание о том, как Кирилл кричал на вас при всех, но вы решили не осуществлять разбирательства по этому поводу.

Вчера, когда вы уходили в конце дня, вы мимоходом заметили, как трудно было справиться Кириллу с работой на сегодняшний день. Это произошло из-за задержки в другом отделе секции. Кирилл агрессивно отреагировал на это, решив, что вы намекаете, что он плохо работал в этот день, отказался слушать и ушел домой.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. *Рассмотрите способы и методы разрешения конфликта между руководителем и подчиненным.*

2. *Как избежать продолжения конфликта?*

3. *Что вы намерены предпринять в данной ситуации?*

#### **Кейс-задание «Различия в моделях менеджмента»**

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании *Weaver-Yamazaki Pharmaceutical* в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

Компания, проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность значительно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х гг. через Yamazaki Pharmaceutical — основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но Weaver возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, Weaver решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с Yamazaki, которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании,

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в лекарствах широкого потребления. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции и, часть которой была успешно реализована в США и других странах. Weaver рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий и считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии.

Дочернюю компанию возглавлял Сёдзо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом Yamazaki, а также президентом нескольких других дочерних компаний, ограничивал свое участие в Weaver-Yamazaki определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс, а также несколько японских директоров.

Хотя еще ряд американцев был направлен на предприятие, они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания Weaver проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неограниченное время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах, в Мексике, а также провел несколько лет в международном, отделе главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прескотт был доволен успехами, которых достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько «превратился в местного», что эффективность его работы начала падать.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посе-



щать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Будучи в Японии, он продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности «менеджмент». Через полтора года, с отличием закончив курс, он начал работать в компании Weaver. После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ «отвратительного американца» за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все, что исходит из США, является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входило устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под «полной эмоциональной связью» Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя Weaver осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе Хиггинс также приобрел многие черты типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинса для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками. Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь с ним дело в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггинса не так жестко обос-

нованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось тем, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, не хватало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего Yamazaki Pharmaceutical взяла того на работу. Когда Хиггинса прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггинса. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в американские принципы, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, без оттенка презрения, или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. *Сопоставьте отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях.*
2. *Каковы основные причины различий в этих подходах?*
3. *Если бы Вы были представителем руководства в головном офисе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали?*

#### **Темы эссе**

- 1 Возможность адаптации зарубежных моделей менеджмента в российской практике
- 2 «Кнут и пряник» в системе мотивации персонала
- 3 Мотивационная основа, применения экономических методов на разных уровнях управления
- 4 Духовная мотивация как основа методов управления
- 5 Гуманистический аспект как фактор роста мотивации персонала
- 6 Менеджер и лидер

- 7 Харизма: миф или реальность?
- 8 Философия власти
- 9 Эффективный лидер с «человеческим» лицом

### ***Темы научных дискуссий***

1. Управление как явление материального мира
2. Управление в социуме и менеджмент
3. Организация как социально-экономическая система и объект управления
4. Процесс принятия управленческих решений
5. Информационное обеспечение менеджмента
6. Система коммуникаций в менеджменте
7. Эффективность менеджмента и пути ее повышения
8. Управление персоналом
9. Самоменеджмент
10. Организационная культура
11. Конфликты в управлении

### ***7.3.2 Вопросы и задания для промежуточного контроля (экзамена)***

***7.3.2.1 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности, УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни***

#### ***Вопросы к экзамену***

- 1 Управленческий труд: сущность и содержание
- 2 Иерархия менеджмента
- 3 Принципы менеджмента
- 4 Законы менеджмента
- 5 Закономерности менеджмента
- 6 Цели и задачи менеджмента
- 7 Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда
- 8 Стадии развития организации и действия менеджеров
- 9 Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы
- 10 Внешняя среда фирмы: сущность, основные элементы
- 11 Сущность и роль управленческих решений, их классификация, требования к управленческим решениям

- 12 Определение понятия «функции менеджмента»; классификация функций
- 13 Общие (основные) функции менеджмента
- 14 Специальные функции менеджмента
- 15 Целеполагание в процессе менеджмента
- 16 Метод «Дерево целей»
- 17 Методика SMART при постановке целей и задач в организации
- 18 Миссия организации
- 19 Функция планирования в менеджменте
- 20 Стратегическое планирование, выбор стратегии развития организации
- 21 Тактическое планирование и оперативное планирование
- 22 Организация как функция менеджмента
- 23 Контроль как функция управления
- 24 Виды и этапы контроля, характеристики его эффективности
- 25 Сущность методики SWOT-анализа
- 26 Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним

### ***Практические задания для экзамена***

#### **Задание 1.**

Используя таблицу 1, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков. На каком этапе должна удерживать свои позиции организация? Выделите его в таблице.

Таблица 1 – Основные этапы развития организации

Этап развития организации	Основные цели	Отношения внутри организации	Действия менеджеров
Создание организации			
и т. д. ....			

#### **Задание 2.**

Смоделируйте на примере конкретной деятельности руководителя рабочую ситуацию в организации, отражающую взаимосвязь общих функций управления. Результаты оформите в виде схемы «Кольцо управления».

#### **Задание 3.**

Смоделируйте на примере конкретной ситуации целенаправленное воздействие субъекта и объекта управления с описанием реализации обратной связи и факторов влияния на реализацию управленческого воздействия при достижении цели. Поставленная цель должна соответствовать SMART-критериям.

#### **Задание 4.**

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом продукции.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1) снизить производство продукции с 5000 до 4000 единиц в месяц. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.;

2) усовершенствовать модели производимых товаров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);

3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Вам необходимо:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность каждого из трех вариантов решений;
- выбрать окончательное решение;
- оформить решение в таблице 2;
- сформулировать выводы, аргументирующие принятое вами решение.

Таблица 2 – Технология процесса принятия решения

Диагноз проблемы	Установленные критерии и ограничения	Выявление альтернатив	Оценка альтернатив	Выбор

### **Тестовые задания для экзамена**

#### **1. Общие функции управления -**

- : управление персоналом, маркетинг, управление финансами, управление НИОКР
- : планирование, организация, мотивация, координация, контроль
- : учет, анализ, прогнозирование, регулирование

#### **2. Внутренняя среда предприятия –**

- : совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на внутреннюю деятельность фирмы
- : совокупность целей, структуры, задач, технологий и людей
- : совокупность условий и организаций, непосредственно связанных или непосредственно воздействующих на деятельность данной конкретной организации

#### **3. Внешняя среда предприятия –**

- : совокупность факторов окружающей среды, которые могут воздействовать на деятельность фирмы
- : совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на деятельность фирмы
- : совокупность целей, структуры, задач, технологии и людей

#### **4. Эвристический управленческий труд -**

- : анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора
- : работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность
- : распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки

5. Административный управленческий труд - ... .
- : распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки
  - : анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора
  - : работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность

6. Оперативный управленческий труд -
- : работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность
  - : распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки
  - : анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора.

7. Интуитивное решение ... .
- : основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен
  - : означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями
  - : такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

8. Рациональное решение ... .
- : основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен
  - : означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями
  - : такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

9. Решение, основанное на суждениях ... .
- : основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен
  - : означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями
  - : такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

10. Факторы, обуславливающие реализацию решений -
- : инновационные, маркетинговые, производственные
  - : экономические, правовые, социальные
  - : личные, материальные, организационные

11. Управленческие решения подразделяются на производственные, сбытовые, кадровые, научные ... .
- : по сфере реализации
  - : по широте охвата
  - : по функциональному назначению
  - : по способу доведения

12. Управленческие решения подразделяются на организационные, регулирующие, координирующие, контролирующие ... .
- : по сфере реализации
  - : по широте охвата
  - : по функциональному назначению
  - : по способу доведения

13. Анализ ситуации как этап принятия управленческого решения проявляется как

... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

14. Выбор альтернативы как этап принятия управленческого решения проявляется как

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

15. Управление реализацией как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

16. Идентификация проблемы как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

17. Определение критериев выбора как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

18. Контроль и оценка результатов как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

19. Согласование решения как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

20. Разработка альтернатив как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

21. Управленческое решение – ... .



- : выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации
- : решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно
- : выбор одного из нескольких вариантов использования ресурсов любого субъекта

#### 22. Административные методы управления - ... .

- : способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти
- : система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов
- : способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей

#### 23. Экономические методы управления - ... .

- : система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов
- : способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти
- : способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей

#### 24. Социально-психологические методы управления - ... .

- : способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей
- : способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти
- : система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов

### **7.3.2.2 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде**

#### **Вопросы к экзамену**

- 1 Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- 2 Мотивация как функция менеджмента
- 3 Содержательные теории мотивации
- 4 Процессуальные теории мотивации
- 5 Экономические методы управления
- 6 Административные методы в системе менеджмента: сущность, содержание
- 7 Социально-психологические методы менеджмента
- 8 Власть и лидерство в менеджменте
- 9 Власть ресурсов в менеджменте
- 10 Формальная сила власти в управлении
- 11 Сила власти примера и знаний
- 12 Коллектив и его особенности

- 13 Командный менеджмент
- 14 Роли в команде
- 15 Классификация стилей руководства
- 16 Авторитарный стиль управления
- 17 Демократический стиль управления
- 18 Либеральный стиль управления
- 19 Руководитель и лидер
- 20 Конфликты в организации: способы управления
- 21 Факторы эффективной работы команды

### ***Практические задания для экзамена***

#### **Задание 4.**

Профессора Мичиганского университета Р. Френч и Б. Рэйвен выделили пять основных видов власти, базирующихся на различных источниках.

Определите источники власти, формы влияния и результат соответствующего властного воздействия руководителя на подчиненного, заполнив таблицу 3.

Таблица 3 – Виды власти

Виды власти	Источники власти	Формы влияния	Что получает подчиненный взамен
Власть, основанная на принуждении			
Власть, основанная на вознаграждении			
Законная власть			
Власть эталона (примера)			
Власть эксперта			

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

*Какие из приведенных видов власти, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными? Каким образом лидер должен уметь применять и комбинировать виды власти? Аргументируйте свой ответ посредством приведения примеров.*

#### **Задание 6.**

Что отличает формального руководителя от лидера-управленца? Результаты отразите в таблице 4.

Таблица 4 – Отличие руководителя от лидера

<u>Руководитель</u>	Лидер


### Задание 7.

Дайте характеристику трем стилям управления, согласно классификации, предложенной К. Левиным. Результаты оформите в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика стилей управления

Признак	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения			
Способ доведения решения до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принцип подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

*Какой, по Вашему мнению, стиль управления считается наиболее оптимальным в условиях функционирования современной организации? Обоснуйте свой ответ письменно.*

### Задание 8.

Данное задание состоит из пяти блоков. В каждом из блоков приведены действия руководителя, соответствующие одному из стилей управления согласно теории трех стилей руководства Курта Левина: авторитарному (*А*), демократическому (*Д*) или либеральному (*Л*).

*Определите соответствие между ними, используя условные обозначения А, Д, Л.*

Руководитель:

#### I БЛОК

1. Централизует руководство, требует, чтобы обо всех делах докладывали лично ему.

2. Четко распределяет обязанности между собой, своими заместителями и другими подчиненными;

3. В выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, что просто «плывет по течению».

## **II БЛОК**

1. Часто давая подчиненным поручения, советуется с ними, обращается к ним с просьбами.

2. Всегда приказывает, наставляет, но никогда не обращается с просьбами к подчиненным.

3. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

## **III БЛОК**

1. Решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть их возникновение.

2. Старается решать деловые вопросы совместно с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

3. Единолично вырабатывает решения или отменяет их.

## **IV БЛОК**

1. Его любимый лозунг «Давай-давай!»

2. Он, пожалуй, не очень требовательный человек.

3. Он требовательный, но одновременно и справедливый.

## **V БЛОК**

1. Он не может влиять на дисциплину, она определяется другими.

2. Подчиненные его боятся, создавая видимость коллектива с высоким уровнем дисциплины.

3. Умеет поддерживать дисциплину и порядок.

## ***Тестовые задания для экзамена***

1. Обратная связь – ... .

- : часть коммуникационного процесса, реакция на сообщение, которая помогает отправителю информации определить, воспринята ли отправленная им информация
- : связь между исполнителями и руководящим работникам, необходимая для выполнения данной конкретной задачи
- : средство коммуникационного менеджмента, дающее возможность вносить коррективы в принятое управленческое решение в процессе его реализации

2. Моральные методы стимулирования включают ... .

- : признание, похвалу, критику
- : мотивацию целями
- : привлечение к участию в делах организации
- : обогащение труда

3. Ориентация и адаптация коллектива -

- : формируется общность работников с коллективной этикой, отношениями взаимопомощи, сотрудничества
- : проявляется взаимопонимание и взаимоуважение в коллективе
- : сотрудники присматриваются друг к другу, руководителю; руководитель информирует о планах, условиях, требованиях

#### 4. Интеграция коллектива -

- : формируется общность работников с коллективной этикой, отношениями взаимопомощи, сотрудничества
- : проявляется взаимопонимание и взаимоуважение в коллективе
- : сотрудники присматриваются друг к другу, руководителю; руководитель информирует о планах, условиях, требованиях

#### 5. Организационная культура – ... .

- : совокупность внутренних нормативно-организационных положений, регламентирующих взаимодействие сотрудников с внешней средой организации
- : совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям
- : цель, ради достижения которой создается компания, имеющая комплексный характер, включающая как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности компании

#### 6. Менеджер – ... .

- : руководитель в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала
- : наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями
- : работник, способный принимать управленческие решения в условиях недостатка информации и при отсутствии обратной связи в организации

#### 7. Формальная структура – ... .

- : организованная группа субъектов, у которой есть хотя бы одна общая цель, которая служит удовлетворению различных потребностей данной группы
- : любая организационно-правовая форма предприятия кроме некоммерческих организаций
- : структура, созданная официально на основе законодательства, инструкций, положений, имеющая четко регламентированную структуру, полномочия, ответственность

#### 8. Неформальная структура – ... .

- : спонтанно организовавшаяся группа субъектов, у которой есть хотя бы одна общая цель, которая служит удовлетворению различных потребностей данной группы
- : некоммерческое партнерство
- : структура, образованная официально на основе законодательства, инструкций, положений, не до конца прошедшая процедуру государственной регистрации

#### 9. Персонал – ... .

- : совокупность сотрудников предприятия, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем
- : понятие менеджмента, используемое для характеристики сплоченного трудового коллектива, в котором все работники привержены общим целям и ценностям организации
- : совокупность сотрудников, работающих по трудовому соглашению или на основе устной договоренности с менеджментом организации и регулярно получающих вознаграждение за труд

#### 10. Топ-менеджер – ...

- : руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации
- : человек, обеспечивающий интеграцию групповой деятельности, объединяющий и направляющий действия всей группы
- : руководитель в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала

#### 11. Авторитарный стиль управления

- : единоличное решение всех вопросов руководителем, вся ответственность на нем
- : высокая степень децентрализации полномочий, активное участие сотрудников в принятии решений
- : перед исполнителями ставится проблема, создаются условия для их работы, руководитель является арбитром, экспертом

#### 12. Либеральный стиль управления

- : перед исполнителями ставится проблема, создаются условия для их работы, руководитель является арбитром, экспертом
- : единоличное решение всех вопросов руководителем, вся ответственность на нем
- : высокая степень децентрализации полномочий, активное участие сотрудников в принятии решений

#### 13. Демократический стиль управления

- : высокая степень децентрализации полномочий, активное участие сотрудников в принятии решений
- : перед исполнителями ставится проблема, создаются условия для их работы, руководитель является арбитром, экспертом
- : единоличное решение всех вопросов руководителем, вся ответственность на нем

#### 14. Средства убеждения как средства разрешения конфликта

- : возможны, если противник готов действовать иначе
- : частичное компенсирование потерь
- : ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции
- : соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну
- : использование силовых приемов, запугивания, шантажа

#### 15. Конфликты по организационному уровню подразделяются на:

- + горизонтальные,
- : вертикальные

#### 16. Конфликты по характеру подразделяются на:

- +объективные,
- +субъективные

#### 17. Конфликты по последствиям подразделяются на:

- +конструктивные,
- +деструктивные

#### 18. Компромисс как средство разрешения конфликта

- : соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну
- : частичное компенсирование потерь

- : ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции
- : возможны, если противник готов действовать иначе
- : использование силовых приемов, запугивания, шантажа

#### 19. Использование власти как средство разрешения конфликта

- : использование силовых приемов, запугивания, шантажа
- : частичное компенсирование потерь
- : ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции
- : соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну
- : возможны, если противник готов действовать иначе

#### 20. Навязывание норм как средство разрешения конфликта

- : ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции
- : частичное компенсирование потерь
- : соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну
- : возможны, если противник готов действовать иначе
- : использование силовых приемов, запугивания, шантажа

#### 21. Материальное стимулирование как средство разрешения конфликта

- : частичное компенсирование потерь
- : ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции
- : соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну
- : возможны, если противник готов действовать иначе
- : использование силовых приемов, запугивания, шантажа

#### 22. Организационная культура

- : умение построить организационные системы, обеспечить их функционирование с помощью технологий управления, оргтехники
- : знание законов, нормативных актов
- : научно обоснованное установление рационального числа документов, поступающих менеджеру
- : уровень образования, умения, навыков
- : культура проявления психологических свойств личности, управления ими и воспитания
- : гармоничное развитие, изучение, познание, усваивание богатства духовной культуры

**7.3.2.3 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**

#### **Вопросы к экзамену**

- 1 Подходы к определению понятия «менеджмент»
- 2 Сравните понятия «управление» и «менеджмент»
- 3 Эволюция менеджмента: этапы, теории
- 4 Научная школа управления
- 5 Административная (классическая) школа управления

- 6 Количественная (математическая) школа управления
- 7 Современные направления в менеджменте
- 8 Особенности национального менеджмента: международные модели
- 9 Развитие управленческой мысли в России
- 10 Виды менеджмента
- 11 Эффективность менеджмента, основные составляющие ее оценки
- 12 Критерии эффективности менеджмента
- 13 Признаки эффективного менеджмента

### ***Практические задания для экзамена***

#### **Задание 9.**

Абрахам Маслоу – американский психолог, который являлся одним из лидеров гуманистической психологии. Свои взгляды и теории в 1934 г. он изложил в научных трудах под названием «Теория человеческой мотивации» и «Обзор психологии». В 1970 г. опубликовал работу «Мотивация и индивидуальность».

Абрахам Маслоу разработал в 40-е гг. XX в. иерархическую теорию потребностей, которая позже получила название «Пирамида потребностей».

Согласно данной теории, Маслоу утверждает, что человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на 5 основных категорий.

Постройте таблицу 6, отражающую связь данных потребностей, их проявления и средств удовлетворения в рамках применения методов управления.

Таблица 6 – Применение содержательной теории А. Маслоу

Группы потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей	Метод управления
Физиологические			
Безопасность			
Социальные			
Самоутверждение			
Самовыражение			

#### **Задание 10.**

Систематизируйте знания в области зарубежных моделей менеджмента в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика зарубежных моделей менеджмента

Характеристики	Европейская модель	Американская модель	Японская модель
Способы принятия управленческих решений			
Распределение ответственности			
Организация контроля			
Качества делового человека			



Продвижение по служебной лестнице			
Форма делового общения			
Система заработной платы			
Организация найма персонала			
Отношение персонала к фирме и работе			
и т.д. ....			

### Задание 11.

#### Кейс «Принципы менеджмента Генри Форда»

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих сотрудников «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы.

На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Общие принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Компания «Форд Мотор» была организована в 1903 году. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную фирму в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув производство автомобиля, продаваемого всего за 290 долларов, и платя своим рабочим самую высокую ставку того времени – 5 долларов в неделю, одним из первых используя промышленный конвейер. В 1921 году компания «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были наложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время пока компания «Форд моторс» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит, поддерживая инициативу и рационализаторские предложения своих менеджеров. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг как работодателя сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% рынка, оставив «Форд Мотор» менее 10%.

Биография Генри Форда сложная, как человек, он отличался неоднозначными поступками. Он оставался руководителем компании до 1930-х годов, когда из-за разногласий с профсоюзами и компаньонами он передал свои дела сыну Эдзелу, но после его

смерти в 1943 году вновь вернулся на пост главы фирмы. В 1945 году Генри Форд окончательно передал управление компанией своему внуку Генри Форду II.

В 1927 году Форд направил в адрес американской прессы письмо с признанием своих ошибок.

#### **Вопросы к кейсу**

1. *Каких управленческих принципов и концепций придерживался Генри Форд?*
2. *Почему Форда называли великим менеджером?*
3. *В чем причины потери в 1927 году компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка?*
4. *Если бы Генри Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы ему посоветовали? Обоснуйте свои рекомендации.*

#### **Задание 12.**

Каким образом можно осуществить оценку эффективности управления организации? Заполните таблицу 8.

Таблица 8 – Способы оценки эффективности менеджмента организации

Сфера (область)	Основные цели	Способы оценки эффективности менеджмента
<u>Производство</u>	1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2. Сведение к минимуму издержек 3. Минимальная текучесть кадров	
Финансы	1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2. Невысокая задолженность 3. Самофинансирование 4. Обеспечение высоких дивидендов	
Сбыт	1. Позитивная репутация 2. Постоянный рост продаж 4. Конкурентоспособность 5. Постоянная готовность к поставке 6. Максимально быстрое выполнение заказов 7. Высокий оборот	
Социальная сфера	1. Лояльность персонала 2. Непрерывность в занятости	

#### **Задание 13.**

Руководством ООО «Россельхозпром» специализирующемся на производстве растениеводческой продукции была проведена комплексная оценка деятельности. Было выявлено ежегодное снижение темпов роста объемов производства на 5%, повышением текучести кадров с 0,1 до 0,43, бюрократизация всех бизнес-процессов, а также жесткая ограниченность доступных ресурсов. В целях повышения экономической эффективности деятельности была разработана и внедрена комплексная оценка качества труда для всех категорий работников. Стимулирующие доплаты персоналу выросли на 50 %. Бюджет внедрения программных мероприятий составил 835 тыс. руб. В итоге преобразований объем продаж вырос на 25,6%, производительность труда выросла на 21,3%, что позволило получить дополнительную прибыль в сумме 5,1 млн. рублей.

**Вопросы:**

1. Эффективность управленческого решения, принятого руководством ООО «Россельхозпром», следует определять как ... (выберите вариант ответа)

- отношение дополнительной прибыли к затратам на реализацию мероприятий
  - отношение темпа роста стимулирующих доплат работникам к затратам на реализацию мероприятий
  - отношение затрат на реализацию мероприятий к дополнительной прибыли
  - разницей между темпами роста объемов продаж и производительности труда
2. Вычислите экономическую эффективность управленческого решения руководства ООО «Россельхозпром» \_\_\_\_\_ %.

**Тестовые задания для экзамена**

1. Менеджмент – ...

- : наука
- : искусство
- : наука и искусство

2. Менеджмент – ... .

- : ограничительное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение задания
- : совокупность принципов, методов и средств управления в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли
- : разносторонняя деятельность на рынке, нацеленная на стимулирование сбыта, развитие и ускорение обмена для получения прибыли

3. Американская модель управления –

- : наем работников на относительно короткое время, точный контроль, способствование специализированной карьере работников, избирательное отношение к работнику
- : пожизненный наем работников, механизмы косвенного контроля, способствование неспециализированной карьере работника, целостный подход к работнику как к личности
- : долгосрочный наем, косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями, умеренно специализированная карьера работников, целостный подход, включая семью

4. Японская модель управления –

- : наем работников на относительно короткое время, точный контроль, способствование специализированной карьере работников, избирательное отношение к работнику
- : пожизненный наем работников, механизмы косвенного контроля, способствование неспециализированной карьере работника, целостный подход к работнику как к личности
- : долгосрочный наем, косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями, умеренно специализированная карьера работников, целостный подход, включая семью

5. Общеорганизационные регламентирующие методы управления определяют ... .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций

- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

6. Структурные регламентирующие методы управления определяют ... .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций
- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

7. Должностные регламентирующие методы управления определяют ... .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций
- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

8. Функциональные регламентирующие методы управления определяют ... .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций
- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

9. Методы управления ... .

- : взаимосвязаны
- : противопоставлены друг другу
- : нельзя выбирать
- : невозможно сочетать

10. Методы, основанные на «здравом смысле», соответствуют утверждениям...

- : Решение базируется на логических суждениях
- : Решение выбирают из информационных массивов
- : Доказательства опираются на практический опыт
- : Решение принимается коллективно

11. Если для принятия решения необходимы специальные знания в области технологии производства продукции при наличии определенного запаса времени на решение, то наиболее эффективным будет такой метод принятия управленческих решений как ...

- : экстраполяция
- : метод экспертных оценок
- : математическое моделирование
- : эксперимент

12. К факторам, обусловившим успех японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями, относят...

- : преимущества системы организации труда
- : мощь японской банковской системы
- : использование особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- : низкую заработную плату японских работников

13. К экономическим рычагам относятся ... .

- : цена, себестоимость, прибыль, кредит
- : нормы, регламенты, инструкции
- : моральное стимулирование, СМИ

14. Зарплата как экономический рычаг оказывает наибольшее влияние на ... .

- : коллектив
- : общество
- : личность
- : руководителя

15. Прибыль, рентабельность как экономические рычаги оказывают наибольшее влияние на ... .

- : коллектив
- : общество
- : личность
- : руководителя

16. Планирование как рычаг хозяйствования обеспечивает ... .

- : создание для всех подразделений равных экономических условий
- : выяснение причин невыполнения программ, определение путей повышения эффективности производства
- : научно обоснованную организацию управления

17. Экономический анализ как рычаг хозяйствования обеспечивает ... .

- : создание для всех подразделений равных экономических условий
- : выяснение причин невыполнения программ, определение путей повышения эффективности производства
- : научно обоснованную организацию управления

18. Экономическое стимулирование как рычаг хозяйствования обеспечивает ... .

- : создание для всех подразделений равных экономических условий
- : выяснение причин невыполнения программ, определение путей повышения эффективности производства
- : научно обоснованную организацию управления

19. Технология менеджмента – это ... .

- : средство преобразования совокупности функций менеджмента в процессе управления
- : приемы, способы, и последовательность процесса управления в целом и составляющих его функций
- : множество составляющих процесса управления во взаимосвязи с общими функциями менеджмента

20. Реализация управленческого решения – ... .

- : измерение и оценка последствий решения и сопоставление полученных результатов с запланированными
- : этап управленческого решения, связанный с областью реализации товаров и услуг конечному потребителю
- : определение комплекса работ и ресурсов и распределение их по исполнителям и срокам с последующей координацией и регулированием

## **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины, оценка знаний и умений обучающихся на экзамене производится в соответствии с ПлКубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

### **Оценочные средства:**

#### **1. Реферат**

Реферат – это продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее.

Это – краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурированным (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована ее актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»**— основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»**— имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»**— тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

#### **2. Доклад**

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

#### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюждён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0

Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **3. Тест**

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний, умений и навыков студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

**Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **4. Кейс-задания**

Изучение дисциплины предполагает использование метода решения конкретных задач-ситуаций (кейс-заданий).

Предложенные кейс-задания студенты выполняют как на практических занятиях, так и самостоятельно в виде индивидуальных домашних заданий

**Критерии оценки выполнения кейс-заданий:**

**Оценка «отлично»:** работа выполнена в полном объеме, студент демонстрирует полноту знаний по теме дисциплины, работа носит индивидуальный характер, содержит правильные результаты, соблюдены техника работы с кейсом, в ответе правильно и аккуратно выполняются все записи, студент может разъяснить этапы работы.

**Оценка «хорошо»:** работа выполнена правильно в полном объеме, работа носит индивидуальный характер с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя, в ответе правильно и аккуратно выполняются все записи, студент может разъяснить этапы работы.

**Оценка «удовлетворительно»:** работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка, студент может разъяснить этапы работы.



**Оценка «неудовлетворительно»:** допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа выполнена в неполном объеме, студент не может разъяснить этапы работы.

## **5. Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

## **6. Дискуссия**

Дискуссия – это высказывание студентом своего мнения по теме, заданной преподавателем. В процессе познания исследуемой темы проводится и групповая дискуссия, позволяющая в процессе непосредственного общения путем логических доводов воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии. Данное мероприятие позволяет обеспечивать глубокую проработку имеющейся информации, а также возможность высказывания студентами разных точек зрения по заданной преподавателем теме, тем самым, способствуя выработке адекватного в данной ситуации решения. Эта форма повышает вовлеченность участников в процесс исследования.

**Критериями оценки участия в дискуссии является** степень раскрытия сущности темы в ответах студентов, самостоятельность мышления, активность.

**Оценка «отлично»** ставится: обоснована актуальность рассматриваемой темы, присутствует анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы конкретные выводы, студент демонстрирует знание основной и дополнительной литературы по рабочей программе дисциплины.

**Оценка «хорошо»** ставится: имеются неточности в понимании материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях студента, недостаточная формулировка выводов, демонстрирует знание основной литературы по рабочей программе дисциплины.

**Оценка «удовлетворительно»** — частичное понимание обсуждаемого материала, недостаточное знание литературных источников, отсутствие выводов.

**Оценка «неудовлетворительно»** — отсутствие знаний по причине неподготовленности по рассматриваемой проблеме.

## **7. Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

**Контрольная работа** по дисциплине обучающимися заочной формы обучения выполняется после установочной сессии в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы, отражающие содержание разделов дисциплины.

Вариант задания для студентов заочной формы обучения определяется по первой букве фамилии и последней цифре зачетной книжки с помощью таблицы, приведенной в методических указаниях.

### **Критерии оценки**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания в ответах на все вопросы контрольной работы, который изучил основную, умеет свободно и правильно аргументировать принятые решения, ознакомился с дополнительной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его в ответах на вопросы контрольной работы, но допускает в ответах некоторые неточности, изучил основную литературу учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу, знаком с основной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов раздела дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий, незнаком с основной литературой учебной программы дисциплины.

## **8. Экзамен**

### **Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов экзаменационного билета и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на экзамен, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на экзамен вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 191 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81026.html>
2. Короткий С.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Короткий С.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 225 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>
3. Кушу, С. О. Финансовый менеджмент : учебное пособие для обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата «Экономика», «Менеджмент» / С. О. Кушу. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — ISBN 978-5-93926-328-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79918.html>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Егорова Т.И. Основы менеджмента [Электронный ресурс]/ Егорова Т.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>
2. Чаплина, А. Н. Введение в менеджмент: Учебное пособие / Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Еронкевич Н.Н. - Краснояр.:СФУ, 2016. - 132 с.: ISBN 978-5-7638-3558-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/978643>
3. Масленченков, Ю. С. Финансовый менеджмент банка : учебное пособие для вузов / Ю. С. Масленченков. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 399 с. — ISBN 5-238-00576-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71207.html>
4. Кришталь, В. В. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. В. Кришталь. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 190 с. — ISBN 978-5-374-00497-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10829.html>
5. Красина, Ф. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Ф. А. Красина. — Томск : Томский государственный университет систем управле-

ния и радиоэлектроники, Эль Контент, 2012. — 200 с. — ISBN 978-5-4332-0032-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/13912.html>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### **Рекомендуемые интернет-сайты**

— Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Aup.Ru>, свободный.

– Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>, свободный.

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Менеджмент: метод. рекомендации к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы для обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика» [Электронный ресурс] / сост. М.А. Нестеренко. – Краснодар: КубГАУ, 2021.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

– обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;

- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения**

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

### **11.3 Доступ к сети Интернет**

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине**

Входная группа в учебный корпус факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п\п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Менеджмент	<p>Помещение №1 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 127,5м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
2.	Менеджмент	<p>Помещение №515 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,6м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор,</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13



		экран); программное обеспечение: Windows, Office.	
3.	Менеджмент	Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3м²; помещение для самостоятельной работы обучающихся, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.  технические средства обучения (компьютер персональный — 12 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
4.	Менеджмент	Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3м²; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

### 13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые

	<p>проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</p> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно- точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<p>— письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>— с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</p> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<p>— письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>— устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (струк-

турно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

**(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств комму-

никации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,

- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;

- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.