

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»
Институт профессионального образования



ПОДПИСАНО ЭП КУЗГТУ

Подразделение: институт профессионального
образования

Должность: директор института Дата:
20.04.2025 09:56:31

Сьянова Татьяна Юрьевна

Рабочая программа дисциплины

Менеджмент

Специальность «40.02.04 Юриспруденция»

Присваиваемая квалификация
"Юрист"

Формы обучения
очная

Кемерово 2025 г.

Рабочую программу составил:

ПОДПИСАНО ЭП КУЗГТУ

Подразделение: кафедра экономики

Должность: доцент (к.н., спд)

Дата: 24.03.2025 17:18:16

Тюленева Татьяна Александровна

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры экономики

Протокол № 9 от 25.03.2025

ПОДПИСАНО ЭП КУЗГТУ

Подразделение: кафедра экономики

Должность: заведующий кафедрой (к.н)

Дата: 25.03.2025 12:50:52

Жернов Евгений Евгеньевич

Согласовано цикловой-методической комиссией Экономики

Протокол № 2 от 25.03.2025

ПОДПИСАНО ЭП КУЗГТУ

Подразделение: кафедра экономики

Должность: доцент (к.н., спд)

Дата: 25.03.2025 19:22:31

Тюленева Татьяна Александровна

Согласовано заместителем директора по УР ИПО

ПОДПИСАНО ЭП КУЗГТУ

Подразделение: институт профессионального образования

Должность: заместитель директора по учебной работе

Дата: 06.04.2025 14:09:22

Полуэктова Наталья Сергеевна

Согласовано заместителем директора по МР ИПО

ПОДПИСАНО ЭП КУЗГТУ

Подразделение: институт профессионального образования

Должность: заместитель директора по методической работе

Дата: 06.04.2025 14:27:44

Бекшенева Ксения Игоревна

1. Общая характеристика рабочей программы дисциплины

1.1 Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Учебная дисциплина «Менеджмент» является вариантивной частью профессионального цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности 40.02.04 «Юриспруденция».

Учебная дисциплина «Менеджмент» обеспечивает формирование профессиональных и общих компетенций по всем видам деятельности ФГОС по специальности 40.02.04 «Юриспруденция»

1.2 Цель и планируемые результаты освоения дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Освоение дисциплины направлено на формирование:
общих компетенций:

ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

- Знать: - методы планирования и организации работы подразделения;
- номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности;
- приемы самоменеджмента;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения;
- основные виды современных информационных технологий и особенности их применения в различных отраслях и сферах экономики;
Уметь: - формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру, применять стандарты антикоррупционного поведения;
- определять необходимые источники информации;
- применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;
- использовать современное программное обеспечение;

ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

- Знать: - содержание и значение организационной (корпоративной) культуры;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности с учетом языка документации;
- современная научная и профессиональная терминология;
Уметь: - проводить работу по мотивации трудовой деятельности;
- грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке;
- пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках;
- различать особенности документации на разных языках и использовать их в процессе управления;
- применять современную научную профессиональную терминологию;

ОК 06 Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения

- Знать: - сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития;
- цикл менеджмента;
- внешняя и внутренняя среда организации;
- правила оформления документов и построения устных сообщений.
- содержание и значение особенностей коммуникативного общения в различных экономических, социальных, национальных и культурных сферах;
Уметь: - использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса;
- определять траектории профессионального развития и самообразования.
- применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;- уметь выстраивать взаимоотношения с представителями различных сфер и национальных, социальных и культурных формирований;
профессиональных компетенций:

ПК 3.7 Участвовать в обеспечении инвестиционной эффективности и создании оптимальных условий совершения сделок клиента с поставщиком финансовых услуг

Знать: - функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности различных экономических субъектов;

- система методов управления;

- цели организации как элемент ее стратегии, классификация стратегий менеджмента по различным признакам;

- принципы построения организационной структуры управления (ОСУ), виды ОСУ;

- процесс принятия и реализации управленческих решений;

- принципы построения организационной структуры управления (ОСУ), виды ОСУ;

- процесс принятия и реализации управленческих решений; Уметь: - выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения управленческой задачи и/или управленческой проблемы;

- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

- налаживать коммуникации с организациями различных организационно-правовых форм и сфер деятельности;

- оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

- распознавать и анализировать управленческую задачу и/или управленческую проблему;

- определять этапы решения задачи;

- оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

- распознавать и анализировать управленческую задачу и/или управленческую проблему;

- определять этапы решения задачи; Иметь практический опыт: - участия в обеспечении процесса управления экономическим субъектом;

- участия в обеспечении создания оптимальных условий совершения сделок организации для оказания финансовых услуг;

- участия в обеспечении эффективности инвестиционной деятельности организации;

- участия в решении проблем, связанных с совершением сделок организации

В результате освоения дисциплины обучающийся в общем по дисциплине должен

Знать:

- методы планирования и организации работы подразделения;

- номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности;

- приемы самоменеджмента;

- основы формирования мотивационной политики организации;

- стили управления, коммуникации, принципы делового общения;

- основные виды современных информационных технологий и особенности их применения в различных отраслях и сферах экономики;

- сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития;

- цикл менеджмента;

- внешняя и внутренняя среда организации;

- правила оформления документов и построения устных сообщений.

- содержание и значение особенностей коммуникативного общения в различных экономических, социальных, национальных и культурных сферах;

- содержание и значение организационной (корпоративной) культуры;

- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности с учетом языка документации;

- современная научная и профессиональная терминология;

- функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности различных экономических субъектов;

- система методов управления;

- цели организации как элемент ее стратегии, классификация стратегий менеджмента по различным признакам;

- принципы построения организационной структуры управления (ОСУ), виды ОСУ;

- процесс принятия и реализации управленческих решений;

Уметь:

- формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру, применять стандарты антикоррупционного поведения;

- определять необходимые источники информации;

- применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;

- использовать современное программное обеспечение;
 - использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса;
 - определять траектории профессионального развития и самообразования.
 - применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;- уметь выстраивать взаимоотношения с представителями различных сфер и национальных, социальных и культурных формирований;
 - проводить работу по мотивации трудовой деятельности;
 - грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке;
 - пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках;
 - различать особенности документации на разных языках и использовать их в процессе управления;
 - применять современную научную профессиональную терминологию;
 - выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения управленческой задачи и/или управленческой проблемы;
 - учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
 - налаживать коммуникации с организациями различных организационно-правовых форм и сфер деятельности;
 - оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
 - распознавать и анализировать управленческую задачу и/или управленческую проблему;
 - определять этапы решения задачи;
- Иметь практический опыт:
- участия в обеспечении процесса управления экономическим субъектом;
 - участия в обеспечении создания оптимальных условий совершения сделок организации для оказания финансовых услуг;
 - участия в обеспечении эффективности инвестиционной деятельности организации;
 - участия в решении проблем, связанных с совершением сделок организации

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Форма обучения	Количество часов		
	ОФ	ЗФ	ОЗФ
Курс 3 / Семестр 5			
Объем дисциплины	64		
в том числе:			
лекции, уроки	32		
лабораторные работы			
практические занятия	32		
Консультации			
Самостоятельная работа			
Промежуточная аттестация			
Индивидуальное проектирование			
Форма промежуточной аттестации			
Курс 3 / Семестр 6			
Объем дисциплины	56		
в том числе:			
лекции, уроки	32		
лабораторные работы			
практические занятия	16		
Консультации			
Самостоятельная работа	8		

Форма обучения	Количество часов		
	ОФ	ЗФ	ОЗФ
Промежуточная аттестация			
Индивидуальное проектирование			
Форма промежуточной аттестации	дифференцированный зачет		

2.2 Тематический план и содержание дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем в часах
Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента		20
Тема 1.1. Методологические основы менеджмента		12
Лекции		6
	Лекция 1.1.1. Менеджмент, его сущность и содержание, многообразие понятия.	2
	Лекция 1.1.2. Характерные стадии и виды менеджмента.	2
	Лекция 1.1.3. Менеджер, его место и роль в организации.	2
Практические занятия		6
	Практическое занятие 1.1.1. Выполнение и обсуждение результатов теста на определение лидерских качеств	2
	Практическое занятие 1.1.2. Оценка характеристик современного руководителя	2
	Практическое занятие 1.1.3. Составление сравнительной таблицы менеджмента в России и за рубежом	2
Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления		8
Лекции		4
	Лекция 1.2.1. Основные школы (концепции) управления: их обзорная характеристика, отдельные представители, сильные и слабые стороны каждой концепции.	2
	Лекция 1.2.2. Научные подходы к управлению как к процессу: системный подход; ситуационный подход.	2
Практические занятия		4
	Практическое занятие 1.2.1. Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению на основе использования кейс-метода	2
	Практическое занятие 1.2.2. Сравнительный анализ основных методических подходов к управлению	2
Раздел 2. Функции менеджмента в рыночной экономике		44
Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации		12
Лекции		6
	Лекция 2.1.1. Основные функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.	2
	Лекция 2.1.2. Краткая характеристика содержания каждой функции.	2
	Лекция 2.1.3. Универсальные принципы управления и их трансформация в современных условиях.	2
Практические занятия		6
	Практическое занятие 2.1.1. Понятие, признаки, законы организации. Метод конкретных ситуаций (кейс-метод): разбор конкретной ситуации	2
	Практическое занятие 2.1.2. Внешняя и внутренняя среда организации.	2
	Практическое занятие 2.1.3. Метод конкретных ситуаций (кейс-метод): разбор конкретной ситуации "Взаимосвязь функций менеджмента"	2

Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента		20
Лекции		10
	Лекция 2.2.1. Стратегический подход в управлении.	2
	Лекция 2.2.2. Этапы стратегического планирования.	2
	Лекция 2.2.3. Цели организации как элемент ее стратегии.	2
	Лекция 2.2.4. Классификация стратегий менеджмента по различным признакам.	2
	Лекция 2.2.5. Тактика менеджмента.	2
Практические занятия		10
	Практические занятия 2.2.1-2.2.5. Типы рыночной стратегии фирмы в условиях конкуренции». «Анализ и оценка стратегического состояния организации (на примере SWOT анализа)	10
Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления		12
Лекции		6
	Лекция 2.3.1. Понятие и элементы организационной структуры управления (ОСУ).	2
	Лекция 2.3.2. Правила формирования организационной структуры управления.	2
	Лекция 2.3.3. Обзорная характеристика основных типов ОСУ.	2
Практические занятия		6
	Практические занятия 2.3.1-2.3.3. Проектирование ОСУ в организации. Анализ эффективности организационной структуры управления. Реорганизация ОСУ	6
Всего за семестр		64
Раздел 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений		30
Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность		12
Лекции		8
	Лекция 3.1.1. Управленческая информация.	2
	Лекция 3.1.2. Новые информационные технологии (ERP, CRM, SCM системы и др.).	4
	Лекция 3.1.3. Понятие и виды управленческих решений	2
Практические занятия		4
	Практические занятия 3.1.1-3.1.2. Подходы к принятию управленческого решения. Этапы процесса принятия решений	4
Тема 3.2. Проблема и пути ее решения		18
Лекции		6
	Лекция 3.2.1. Понятие проблемы. Диагностика и определение проблемы.	2
	Лекция 3.2.2. Диагностика и определение проблемы.	2
	Лекция 3.2.3. Методы решения проблем в организации	2
Практические занятия		4
	Практическое занятие 3.2.1-3.2.2. Решение реальных проблем компании. Выделение классов решения проблем	4
Самостоятельная работа обучающихся		8
	Творческая работа «Проблема и пути ее решения» (на примере конкретных бизнес-ситуаций)	4
	Исследовательская работа «Использование на практике научных методов принятия сложных управленческих решений	4
Раздел 4. Основы функционального менеджмента		26

Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации		14
Лекции		10
	Лекция 4.1.1. Понятие делового общения,	2
	Лекция 4.1.2. Этика делового общения.	2
	Лекция 4.1.3. Деловой этикет.	2
	Лекция 4.1.4. Виды и формы делового общения.	2
	Лекция 4.1.5. Понятие организационной культуры компании	2
Практические занятия		4
	Практическое занятие 4.1.1-4.1.3. Подготовка делового совещания	4
Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента		12
Лекции		8
	Лекция 4.2.1. Понятие инноваций.	2
	Лекция 4.2.2. Элементы инновационного менеджмента.	2
	Лекция 4.2.3. Сущность и функции финансового менеджмента.	2
	Лекция 4.2.4. Сущность и элементы кадрового менеджмента	2
Практические занятия		4
	Практическое занятие 4.2.1. Оценка потребностей в ресурсах	2
	Практическое занятие 4.2.2. Подбор персонала	2
Всего за семестр		56

3 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

3.1 Специальные помещения для реализации программы

Специальное помещение № 2315 «Кабинет «Общепрофессиональных дисциплин» представляет собой учебную аудиторию для проведения занятий всех видов, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, а также для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации.

Перечень основного оборудования и технических средств обучения: Учебная доска, Рабочее место преподавателя, Посадочные места для обучающихся, Мебель для размещения и хранения учебной литературы и наглядного материала, компьютер, мультимедиа проектор, экран

Специальное помещение № 2204 представляет собой помещение для организации самостоятельной и воспитательной работы.

Перечень основного оборудования и технических средств обучения: посадочные места для обучающихся, компьютеры, с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации

3.2 Информационное обеспечение реализации программы

3.2.1 Основная литература

1. Кустова, И. А. Менеджмент и управление персоналом в организациях общественного питания : учебное пособие для СПО / И. А. Кустова. — Саратов : Профобразование, 2023. — 102 с. — ISBN 978-5-4488-1659-8. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование : [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/books/134198> (дата обращения: 06.08.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Илышева, Н. Н. Учет и финансовый менеджмент: концептуальные основы : учебное пособие для СПО / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов, Е. Р. Синянская ; под редакцией Т. В. Зыряновой. — 3-е изд. — Саратов : Профобразование, 2024. — 162 с. — ISBN 978-5-4488-1121-0. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование : [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/books/139636> (дата обращения: 23.05.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3.2.2 Дополнительная литература

1. Пищулов, В. М. Менеджмент в сервисе и туризме : Учебное пособие / В. М. Пищулов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2025. – 284 с. – ISBN 978-5-16-014869-4. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=457260> (дата обращения: 15.02.2025). – Текст : электронный.

2. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 86 с. — ISBN 978-5-4488-1742-7, 978-5-4497-2552-3. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование : [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/books/134688> (дата обращения: 24.08.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3.2.3 Методическая литература

1. Методические рекомендации по организации учебной деятельности обучающихся КузГТУ / ФГБОУ ВО «Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева», Каф. приклад. информ. технологий ; сост. Л. И. Михалева. – Кемерово : КузГТУ, 2017. – 32 с. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=553> (дата обращения: 15.02.2025). – Текст : электронный.

2. Методические указания по оформлению отчетов по практике, курсовых работ (проектов) и дипломных проектов (работ) : для всех специальностей СПО / Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева ; Кафедра информатики и информационных систем, составители: Н. С. Полуэктова, Т. С. Семенова. – Кемерово : КузГТУ, 2022. – 1 файл (762 Кб). – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=10478> (дата обращения: 15.02.2025). – Текст : электронный.

3.2.4 Интернет ресурсы

а) Электронная библиотека КузГТУ. – Текст: электронный // Научно-техническая библиотека Кузбасского государственного технического университета им. Т. Ф. Горбачева : сайт. – Кемерово, 2001 – . – URL: <https://elib.kuzstu.ru/> (дата обращения: 31.10.2024). – Текст: электронный.

б) Портал.КузГТУ : Автоматизированная Информационная Система (АИС) : [сайт] / Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева. – Кемерово : КузГТУ, [б. г.]. – URL: <https://portal.kuzstu.ru/> (дата обращения: 31.10.2019). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Текст: электронный.

с) Электронное обучение : [сайт] / Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева. – Кемерово : КузГТУ, [б. г.]. – URL: <https://el.kuzstu.ru/> (дата обращения: 31.10.2019). – Режим доступа: для авториз. пользователей КузГТУ. – Текст: электронный.

2. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 – . – URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 31.10.2019). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам : информационная система : сайт / ФГАУГНИИ ИТТ «Информика» . – Москва, 2005 – . – URL: <http://window.edu.ru/> (дата обращения: 31.10.2024). – Текст: электронный.

4. Организация самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в объеме, установленном в разделе 2 настоящей программы дисциплины (модуля).

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены специальные помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КузГТУ.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

5.1 Паспорт фонда оценочных средств

Наименование тем дисциплины	Код компетенции	Знания, умения, практический опыт, необходимые для формирования соответствующей компетенции	Форма текущего контроля знаний, умений, практического опыта, необходимых для формирования соответствующей компетенции
Тема 1.1. Методологические основы менеджмента	ОК 06	Знать: - сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития; - цикл менеджмента; - внешняя и внутренняя среда организации; Уметь: - использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса; - определять траектории профессионального развития и самообразования.	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование
Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления	ПК 3.7	Знать: - функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности различных экономических субъектов Уметь: - выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения управленческой задачи и/или управленческой проблемы; Иметь практический опыт: участия в обеспечении процесса управления экономическим субъектом	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование
Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации	ПК 3.7	Знать: - система методов управления; - цели организации как элемент ее стратегии, классификация стратегий менеджмента по различным признакам; Уметь: - учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; - налаживать коммуникации с организациями различных организационно-правовых форм и сфер деятельности Иметь практический опыт: участия в обеспечении создания оптимальных условий совершения сделок организации для оказания финансовых услуг	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование

Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента	ОК 02	Знать: - методы планирования и организации работы подразделения; Уметь: - формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру, применять стандарты антикоррупционного поведения;	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование
Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления	ПК 3.7	Знать: - принципы построения организационной структуры управления (ОСУ), виды ОСУ; - процесс принятия и реализации управленческих решений; Уметь: - оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления; - распознавать и анализировать управленческую задачу и/или управленческую проблему; - определять этапы решения задачи; Иметь практический опыт: участия в обеспечении эффективности инвестиционной деятельности организации	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование
Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность	ОК 02	Знать: - номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности; - приемы самоменеджмента; - основы формирования мотивационной политики организации; - стили управления, коммуникации, принципы делового общения; - основные виды современных информационных технологий и особенности их применения в различных отраслях и сферах экономики; Уметь: - определять необходимые источники информации; - применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; - использовать современное программное обеспечение;	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование

Тема 3.2. Проблема и пути ее решения	ПК 3.7	<p>Знать: - принципы построения организационной структуры управления (ОСУ), виды ОСУ;</p> <p>- процесс принятия и реализации управленческих решений;</p> <p>Уметь: - оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;</p> <p>- распознавать и анализировать управленческую задачу и/или управленческую проблему;</p> <p>- определять этапы решения задачи;</p> <p>Иметь практический опыт: участия в решении проблем, связанных с совершением сделок организации</p>	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование
Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации	ОК 06	<p>Знать: - правила оформления документов и построения устных сообщений.</p> <p>- содержание и значение особенностей коммуникативного общения в различных экономических, социальных, национальных и культурных сферах;</p> <p>Уметь: - применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;</p> <p>- уметь выстраивать взаимоотношения с представителями различных сфер и национальных, социальных и культурных формирований;</p>	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование

Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента	ОК 04	<p>Знать: - содержание и значение организационной (корпоративной) культуры;</p> <p>- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности с учетом языка документации;</p> <p>- современная научная и профессиональная терминология;</p> <p>Уметь: - проводить работу по мотивации трудовой деятельности;</p> <p>- грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке;</p> <p>- пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках;</p> <p>- различать особенности документации на разных языках и использовать их в процессе управления;</p> <p>- применять современную научную профессиональную терминологию;</p>	опрос обучающихся по контрольным вопросам, защита отчетов по практическим заданиям, тестирование
--	-------	---	--

5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы

5.2.1 Оценочные средства при текущем контроле

Текущий контроль по темам дисциплины заключается в опросе обучающихся по контрольным вопросам, защите отчетов по практическим заданиям, тестировании.

Опрос по контрольным вопросам:

При проведении текущего контроля обучающимся будет письменно, либо устно задано два вопроса, на которые они должны дать ответы.

Критерии оценивания:

- 90-100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;
- 80-89 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;
- 60-79 баллов – при правильном и неполном ответе только на один из вопросов;
- 0-59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы.

Количество баллов	0-59	60-79	80-89	90-100
Шкала оценивания	неуд	удовл	хорошо	отлично

Примерный перечень контрольных вопросов:

Тема 1.1. Методологические основы менеджмента

1. Раскройте сущность термина "организация".
2. Разъясните, что означает субъект управления, объект управления, субъект управленческой деятельности.
3. Что понимают под "системой", что ей свойственно?
4. Перечислите наиболее общие кибернетические закономерности, свойственные предприятию, организации, как объектам менеджмента, управления.
5. Какие признаки свойственны определенной организации?
6. Что понимают под внутренней и внешней средой организации?
7. Охарактеризуйте предприятие как открытую систему
8. Что представляет собой "управление организацией (предприятием)"?
9. Раскройте сущность целей организации, предприятия.

10. Как соотносятся между собой цель, средство и результат?

Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?
5. Каковы основные подходы и школы в развитии науки управления?
6. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
7. В чем сущность доктрины человеческих отношений?
8. В чем состоит поведенческий подход к управлению?
9. Какая из концепций управления сыграла решающую роль в развитии научного менеджмента?
10. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?

Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации

1. Что понимается под термином «менеджмент»?
2. Какие различия существуют в понятиях «менеджмент», «управление» и «руководство»?
3. Какие факторы влияют на становление и развитие менеджмента в российской экономике?
4. Какие аспекты включает понятие «менеджмент» и в чем состоит содержание?
5. В чем состоит процесс профессионализации менеджмента?
6. Какие категории используются в теории и практике менеджмента?
7. В чем состоят основные объекты и виды менеджмента в организации?
8. Назовите основные уровни менеджмента в организации и их специфику.
9. В каком соотношении находятся основные формы менеджмента в организации: нормативного, стратегического и оперативного?
10. Назовите важнейшие принципы менеджмента?

Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента

1. Какие функции выполняет планирование в системе управления?
2. Почему необходимо учитывать факторы внутренней и внешней среды в планировании, а затем и в управлении предприятием?
3. По каким признакам классифицируются планы?
4. Дайте характеристику видам планов по их классификационным признакам.

Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления

1. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
2. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
3. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
4. Назовите основные требования к организационным структурам.
5. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
6. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
7. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
8. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления.
9. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
10. Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления?

Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность

1. Что Вы понимается под управленческим решением?
2. Чем отличается принятие управленческого решения от частного выбора?
3. Назовите основные виды управленческих решений, охарактеризуйте их.

4. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
5. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение - это всегда конкретный менеджер организации?
6. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях неопределенности и в условиях риска?
7. Дайте характеристику организационных подходов к принятию решений.
8. Охарактеризуйте основные этапы принятия управленческих решений.
9. Дайте краткую характеристику этапов разработки и выбора альтернативы.
10. Какими характеристиками должны обладать критерии эффективности решения?

Тема 3.2. Проблема и пути ее решения

1. Что значит «решить проблему»?
2. Какие три способа воздействия на субъект без изменения реальности могут (при определенных условиях) привести к решению его проблемы? Каковы эти условия?
3. Каково основное отличие субъекта от объекта?
4. Как определить смысл оценки, выраженной неким субъектом?
5. Почему при вмешательстве в реальность с целью решения проблемы приходится опираться на какую-то идеологию?
6. Воспроизведите классификацию идеологий на три типа. Каково основное отличие между ними?
7. Целью прикладного системного анализа является создание улучшающего вмешательства. Перечислите не менее трех причин, по которым в действительности это может не получиться.
8. Назовите четыре типа улучшающих вмешательств.
9. Оптимальность обеспечивается только при совокупном соблюдении двух требований. Каковы эти требования?
10. Каков важный результат прикладного системного анализа конкретной проблемы, кроме решения самой проблемы?

Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации

1. В чем состоит социальная сущность общения?
2. Каковы функции общения?
3. В чем заключается специфика делового общения?
4. Раскройте содержание основных принципов делового общения.
5. Дайте характеристику вербального общения в организации.
6. Раскройте роль невербальных коммуникаций в организации.
7. Охарактеризуйте основные проблемы делового общения в организации.
8. Обоснуйте основные задачи по развитию системы деловых отношений в организации.
9. Обозначьте основные методы управления деловым общением.

Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента

1. Что понимается под инновационным менеджментом?
2. В чем проявляется сущность и содержание инновационного менеджмента?
3. Назовите причины появления инновационного менеджмента?
4. Какие модели инновационного менеджмента Вы знаете?
5. Назовите и раскройте содержание основных функций инновационного менеджмента?
6. Что понимается под инновациями?
7. Какие стадии жизненного цикла инноваций Вы знаете?

Отчеты по практическим заданиям (далее - задания):

По каждой работе обучающиеся самостоятельно оформляют отчеты в электронном формате
Содержание отчета:

1. Тему практической работы.
2. Цель работы.
3. Оформленный документ с описанием порядка формирования.
4. Перечень нормативных документов.
5. Вывод.

Критерии оценивания:

- 60 – 100 баллов – при раскрытии всех разделов в полном объеме
- 0 – 59 баллов – при раскрытии не всех разделов, либо при оформлении разделов в неполном

объеме.

Количество баллов	0-59	60-100
Шкала оценивания	не зачтено	зачтено

Процедура защиты отчетов по заданиям:

Оценочными средствами для текущего контроля по защите отчетов являются контрольные вопросы.

Обучающимся будет устно задано два вопроса, на которые они должны дать ответы.

Критерии оценивания:

- 90-100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;
- 80-89 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;
- 60-79 баллов – при правильном и неполном ответе только на один из вопросов;
- 0-59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы.

Количество баллов	0-59	60-79	80-89	90-100
Шкала оценивания	неуд	удовл	хорошо	отлично

Задание к практическому занятию 1.1.1

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

Вопросы:

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да;
б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да;
б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да;
б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
а) да;
б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
а) да;
б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да;
б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
а) да;
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
а) да;
б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
а) да;
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
а) да;
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего

контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?

- а) да;
- б) нет.

13. читаете ли вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

- а) да;
- б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать ?

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

- а) да;
- б) нет.

20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу.

Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

- а) Быть первым в деревне;
- б) Быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

- а) да;
- б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный;
- б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?

- а) да;
- б) нет.

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?

- а) да;
 - б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) Тот, который все решает сам;
 - б) Тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
- а) Коллегиальный тип;
 - б) Авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) да;
 - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
 - б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
- а) Будете молчать;
 - б) Будете отстаивать свою точку зрения.
34. Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
 - б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
 - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) Работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) Работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) Это верно.
 - б) Это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
 - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;
 - б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
- а) Трудности обескураживают.
 - б) Трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
- а) да;
 - б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
- а) да;
 - б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) Ввожу изменения немедленно.
 - б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу?
- а) да;
 - б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?

а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.

б) Руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую;

б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?

а) да;

б) нет.

Ключ

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ
1.	а б	15.	а б
2.	а б	16.	б а
3.	б а	17.	б а
4.	а б	18.	б а
5.	а б	19.	б а
6.	б а	20.	а б
7.	а б	21.	а б
8.	б а	22.	а б
9.	б а	23.	а б
10.	а б	24.	а б
11.	а б	25.	б а
12.	а б	26.	а б
13.	б а	27.	б а
14.	б а	28.	а б
29.	б а	40.	б а
30.	б а	41.	а б
31.	а б	42.	а б
32.	а б	43.	а б
33.	а б	44.	а б
34.	а б	45.	б а
35.	б а	46.	а б
36.	б а	47.	б а
37.	а б	48.	а б
38.	б а	49.	б а
39.	а б	50.	б а

Результат. Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

-до 25 баллов: лидерство выражено слабо;

-до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;

-36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;

-свыше 40 баллов: склонность к диктату.

Задание к практическому занятию 1.1.2.

Прочитайте внимательно предлагаемые характеристики современного руководителя.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Таким образом, сущность деятельности руководителя состоит в организаторской работе. Это особый вид творческой деятельности, причём по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются. Творческая сторона в труде руководителя развивается также и под воздействием НТР. Человек не рождается с готовыми способностями, интересами, характером и т.п. Эти свойства формируются при жизни человека. На сколько эффективно развиваются эти качества, на столько будет определена его дорога в жизни, одни становятся управляющими, другие – управляемыми.

Таким образом, оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности.

Ответьте на вопросы:

1. Кого следует считать руководителем?
2. В чем основная сущность работы руководителя?
3. Что такое организаторская работа?
4. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?
5. Что входит в понятие Социально-биографические характеристики личности руководителя
6. Что означают понятия специфические управленческие способности
7. Какую роль играет социально-психологический статус?
8. Перечислите черты личности, влияющих на эффективность управления.

Задание к практическому занятию 1.1.3.

Путем коллективного обсуждения (групповой дискуссии) составить сравнительную таблицу менеджмента в России и за рубежом.

Порядок работы:

1. Определить ключевые параметры, по которым будет проводиться сравнение (Основная цель управления, организация управления, разделение труда, принятие управленческих решений, распределение полномочий в управлении и т.д.)
2. Сбор информации по сравниваемым параметрам для России и для выбранной страны.
3. По результатам сравнения (анализа) делаем вывод

Задание к практическому занятию 1.2.1

Заполните графы следующей таблицы.

Характеристика	Наименование подхода		
	системный	процессный	ситуационный
Объект рассмотрения			
Особенности в рассмотрении объекта управления			
Вклад в теорию управления			
Отношение к внешней среде			

Задание к практическому занятию 1.2.2.

Перед вами четыре определения понятия «УПРАВЛЕНИЕ»:

Управление – процесс воздействия субъекта на объект, направленный на упорядочение, сохранение, разрушение или изменение системы объекта в соответствии с поставленной целью.

Управление – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управление – процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения

исходных ресурсов (денег, материала, труда, информации и т.д.) в требуемые результаты.

Внимательно изучите представленные варианты. Выделите в них два главных момента определяющих, составляющих ключевое понятие менеджмента; Подчеркните то определение, которое на ваш взгляд более точно отражает суть феномена управления; Поясните, аргументируйте свой выбор.

Задание к практическому занятию 2.1.1

Заполните таблицу следующего вида

Организационная структура управления	Принцип (сущность) действия организационной структуры	Основные преимущества	Недостатки организационной структуры

Задание к практическому занятию 2.1.2

Задание

1. Выбрать тип организации и сформировать ее "миссию".
2. Исходя из формулировки "миссии", определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.
4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.
5. Определить систему контроля за выполнением управленческих решений по достижению поставленных целей.

Задание к практическому занятию 2.1.3

Завод по производству картонных упаковок для яиц, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимые трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным свое жалование, которое они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удастся. Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.

Задание к практическому занятию 2.2.1

Используя SWOT-анализ, выявите и дайте оценку стратегических проблем организации, в которой Вы работаете (или какой-либо крупной и известной).

Определите перспективные стратегические направления развития этой организации.

Выполните следующие действия:

1. Разработайте перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, актуальных для ситуации Вашей организации.
2. Разработайте матрицу сильных и слабых сторон. На основе соотношения сильных и слабых сторон оцените конкурентоспособность организации. Выберите по 3 наиболее значимых характеристик для дальнейшего анализа. Продумайте, как эти характеристики могут измениться в будущем. Предложите альтернативы на основе анализа сильных и слабых сторон.
3. Разработайте сводную матрицу SWOT-анализ, оцените все выявленные альтернативы и сделайте стратегический выбор.

Задание к практическому занятию 2.2.2

Задание: описать конкурентную ситуацию на рынке, используя модель М. Портера.

Таблица 3 – Оценка привлекательности отрасли

Критерии оценки	Удельный вес, %	Качественная оценка	Бальная оценка 0-100	Итоговая оценка
Рост рынка	30	Ежегодный темп роста рынка составляют 25%	70	2,1
Диапазон для ценовой политики	16	Цена меняется в зависимости от требуемых качеств и характеристик оборудования	60	9,6
Уровень удовлетворения спросом	11	В 2019 году спрос составил около 95%	80	8,8
Сложность входных барьеров	10	Высокие входные барьеры	95	9,5
Власть потребителей	7	Присутствует, сильная	70	4,9
Уровень рентабельности	10	20-40%	50	5
Количество конкурентов	9	Увеличивается доля крупных предприятий	55	4,95
Размер инвестиций	9	5-7 % от чистой прибыли	70	6,3
Итого	100	51,15		

Задание к практическому занятию 2.2.3

Опыт производственной кооперации с иностранными фирмами, полученный венгерским предприятием "ФЕКОН", свидетельствовал о необходимости диверсификации производства. Исследования рынка показали, что перед выпуском в оборот нового изделия необходимо проводить изучение пробного рынка, и на основании его результатов производить выбор каналов реализации и ценовой политики. При реализации товаров возникали многочисленные трудности. Исследования показали, что в Венгрии марка "ФЕКОН" общеизвестна. 43 % опрошенных хорошо знали ее, 48 % - что-либо слышали, т.е. для 91 % эта марка знакома. Особенностью рынка является то, что 60 - 70 % мужских рубашек покупают женщины. В молодежной одежде господствующей стала униформатизация, предпочтение джинсовой одежды, и это в отношении обоих полов считают конъюнктурным проявлением. Принимая во внимание все это, "ФЕКОН" решил предпринять диверсификацию в двух направлениях. Первое - вторжение на рынок женской верхней одежды с предложением современной, модной, мелкосерийной продукции с широким выбором цветов и моделей. Второе - рынок джинсовой одежды, где также можно рассчитывать и на покупки людей среднего возраста. В обеих группах приходилось считаться с сильной конкуренцией. Проблема в том, что марка "ФЕКОН" ассоциировалась с мужскими рубашками, что могло ухудшить позиции новой группы товаров в конкурентной борьбе. Мнение специалистов было едино - необходимо произвести изучение пробного рынка. Для этого нужно было

суммировать мнения многих специалистов и отобрать пригодные модели. Результаты исследования должны были дать ответы на следующие вопросы:

Каковы рыночные возможности нового изделия (ассортимент, стиль, цена, сбыт) ?

Как изменить представления о предприятии как о выпускающем только мужскую одежду?

Какими средствами воздействовать на рынок женской одежды?

Каковы потенциальные сегменты рынка новых товаров?

Как оценить непосредственное и производственное влияние рекламной акции?

Как поддержать мнение покупателей о "ФЕКОН" как о солидном предприятии?

Вопросы и задания

1. Ответьте на вопросы, поставленные предприятием "ФЕКОН" перед исследователями.

2. Используя результаты исследования пробного рынка, сформулируйте основные направления рыночной стратегии предприятия.

Задание к практическому занятию 2.2.4

Риелторская компания "Акрополь" невелика: по сути, до конца прошлого года в ней работало полтора десятка человек. Сейчас компания расширилась — у нее более полусотни сотрудников. Но уже в прошлом году на сайте "Акрополя" было опубликовано: "Миссия компании — оказывать качественные риелторские услуги по международным стандартам". В тот момент мы еще не конкретизировали формулировку, и она скорее воплощала наше представление о заграничном — какие они, международные стандарты, и насколько соответствуют ожиданиям наших заказчиков, да и нашим ли? Поэтому в определенный момент, после того как мы задали себе несколько уточняющих вопросов, миссия подверглась мгновенной корректировке: "Стать эталоном оказания риелторских услуг". С этой формулировкой уже можно было начинать работать. В этом месте хотелось бы написать, что учредители и топ-менеджеры заперлись в кабинете, решив не выходить, пока миссия не будет готова, и выпили две тысячи чашек кофе и выкурили десять блоков "Парламента". Хотелось бы, конечно, так написать — уж больно фактурно все это выглядело бы... Увы, никто из присутствующих не курил, все предпочли зеленый чай черному кофе, и миссия была написана приблизительно за два часа. Но нужно учитывать, что необходимость формализовать свои представления о миссии компании понимали все — нужды во внешних консультантах не было. У всех присутствующих был опыт управления и представления о том, какой бизнес должен быть. Само формулирование миссии мы рассматривали как первый шаг к реструктуризации и введению регулярного менеджмента на предприятии. В выходной день в полупустом офисе головной компании собрались учредители и руководители подразделений. Все помнили, что миссия должна учитывать интересы различных групп влияния: от учредителей и сотрудников до потребителей и общества в целом. В первые полчаса выяснилось, что сочинение может занять неопределенное время и не привести к результату. Это был путь "двух тысяч чашек кофе". Можно было, конечно, взять чужую миссию и переписать ее под особенности компании, но это было бы что-то не то... Поэтому применили тризовскую методику РСА (ресурсы, структурирование, анализ), практикуемую российской консалтинговой компанией "Диол". Методика интегрирует метод мозгового штурма и метод построения аффинитивной диаграммы и до этого применялась участниками собрания для решения технических и бизнес-задач. Применение РСА превзошло все ожидания: если опустить подробности, то менее чем через час у компании "Акрополь" была сформулирована миссия. Этот текст был органичен всем участникам, но самое главное — полностью соответствовал бизнес-философии компании. То есть был таким, каким мы хотим его видеть. Все, что оставалось, — это перенести формулировки в электронный вид, распечатать и раздать участникам собрания. В соответствии с методом полученная миссия учитывала интересы компании, учредителей, сотрудников, общества. Поскольку присутствующие большинством голосов решили перед опубликованием литературно обработать формулировку, тут же подверглась переработке старая формулировка, она превратилась в девиз компании: "Через развитие компании, сотрудников и технологий — стать эталоном оказания риелторских услуг".

На основе анализа опыта создания миссии компании "Акрополь" раскройте ее сильные и слабые стороны и ответьте на следующие вопросы:

1. Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?
2. Кто принимает участие в определении миссии?
3. Какова роль миссии в деятельности компании?
4. Чьи интересы и каким образом отражает миссия компании?
5. Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?

6. Какие методы использовались для разработки миссии компании, в чем суть этих методов?

Задание к практическому занятию 2.2.5

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

1. Макдоналдс — "Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру".

2. Полароид — "Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни".

3. Форд — (начало XX в.) — "Предоставление людям дешевого транспорта".

4. Кодак — "Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении".

Задание к практическому занятию 2.3.1

Предприятие "Квант", относящееся к военно-промышленному комплексу, выпускало сложную военную продукцию широкой номенклатуры электротехнического назначения. Когда резко сократились государственные заказы на военную технику, предприятие в рамках конверсии решило разработать новую стратегию деятельности на рынке. Руководство приняло решение производить товары народного потребления. Поэтому появилась проблема комплексного исследования рынка. Однако в структуре управления не было отдела маркетинга и специалистов-маркетологов. Директор предприятия "Квант" поручил заместителю по коммерческим вопросам возглавить комиссию по изменению организационной структуры коммерческих отделов с ориентацией их на маркетинг. В комиссию вошли начальники отделов: сбыта, финансового, производственного, технического, конструкторского, материально-технического обеспечения, а также главный инженер, главный бухгалтер. Комиссия подготовила предложения по перестройке организационной структуры управления коммерческой деятельностью. Особенность этих предложений заключалась в том, что были разработаны три возможных варианта новой организационной структуры.

Первый вариант предполагает полную реорганизацию отдела сбыта и образование в его составе группы маркетинга. Причем, численность отдела сбыта не планируется увеличивать. Так как предприятие "Квант" не имеет специалистов-маркетологов, предполагается послать трех специалистов по сбыту на полгода в Университет для переподготовки за счет предприятия. Это обойдется "Кванту" в 480 тыс. руб.

Вторым вариантом предложена организационная структура отдела маркетинга, построенная по функциям. Структура отдела сбыта при этом остается без изменений. При разработке этого варианта организационной структуры отдела маркетинга учтено, что переход с военной продукции на гражданскую требует выполнения большого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, так как руководство предприятия приняло решение выпускать сложную продукцию. Этот фактор, а также необходимость учета требований покупателей к техническим характеристикам изделий, явилось причиной создания в составе отдела маркетинга группы по разработке новых изделий. Главная функция этой группы - согласование требований покупателей к новым изделиям с конструкторским отделом предприятия. Для создания нового отдела маркетинга, ориентированного по функциям, требуются дополнительные затраты, поскольку необходимо привлечение новых специалистов-маркетологов, часть специалистов предполагается перевести в новый отдел маркетинга из конструкторского отдела и отдела сбыта. При втором варианте перестройки организационной структуры коммерческих подразделений отдел сбыта не подвергнется реорганизации, хотя численность его должна сократиться на 3-4 человека.

Третий вариант новой организационной структуры. Особенностью этой структуры отдела маркетинга ориентация его по товарам, поэтому необходимо весьма значительное увеличение численности. Преимущество такой организационной структуры в ее нацеленности на нововведения, что для предприятия "Квант" является важным. Для третьего варианта характерно то, что наряду с образованием нового отдела маркетинга, ориентированного на товары, организационная структура отдела сбыта остается без изменения, хотя численность последнего должна быть сокращена на 3 человека. Перед руководством предприятия "Квант" стоит задача: выбрать тот вариант организации коммерческих отделов, который бы в наибольшей степени соответствовал новой стратегии (переходу от

выпуска военной продукции к товарам народного потребления с ориентацией на покупателя). 1. Проанализируйте три возможных варианта изменения организационной структуры коммерческой деятельности предприятия. В чем сильные и слабые стороны каждого варианта? Обоснуйте ответ.

2. Какой из возможных трех вариантов, по вашему мнению, наиболее приемлемый в условиях конверсии и перехода на рыночные принципы деятельности?

3. Можно ли предложить еще возможные варианты изменения организационной структуры коммерческой деятельности предприятия "Квант", исходя из тех же условий, которые предлагаются в данном задании?

Задание к практическому занятию 2.3.2

1. Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении.

Составить таблицу

Подразделение (название)	Функция	Объём работы, час	Количество человек

2. По полученным табличным данным разработать структуру управления предприятием, предварительно выбрав ее тип.

3. Составить отчет.

Исходные данные

1. Функции организации

№ п/п	Функция	Объем работ в часах по вариантам				
		1	2	3	4	5
1	Определение потребности населения в производстве продукции и услугах предприятия	2 000	700	7 360	2 100	1 000
2	Разработка и спецификация параметров новой продукции	5 500	1 200	11 040	3 100	1 300
3	Освоение рынка	1 820	300	5 520	2 240	800
4	Распределение и доставка продукции потребителям	3 700	800	7 360	4 500	900
5	Контроль за изменением вкуса и спроса потребителей	1 800	600	5 520	1 900	900
6	Сбор и обработка информации о товаре	1 800	600	5 520	2 000	1 200
7	Рекламирование фирмы и её продукции	3 700	1 120	9 200	2 200	1 600
8	Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов	3 700	200	11 040	4 300	1 500
9	Приёмка товаров, сырья, материалов	7 300	900	18 400	9 200	1 840
10	Превращение входных ресурсов в конечный продукт	276000	36 800	184000	128800	92 000
11	Контроль качества, упаковки, технического обслуживания оборудования	18 400	1 840	46 000	16 560	3 680
12	Размещение готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара	9 300	940	14 720	5 520	1 840
13	Поиск новых видов продукции и услуг взамен устаревших	5 500	920	33 120	3 600	3 680
14	Введение новшеств и модернизация всех сфер деятельности предприятия	7 400	920	27 600	5 600	1 840
15	Найм и увольнение работников	5 520	300	7 360	3 600	1 840
16	Обучение и продвижение работников предприятия	3 680	300	11 040	3 600	1 000
17	Организация оплаты труда на предприятии	16 560	1 240	18 400	5 700	2 840
18	Планирование деятельности предприятия	5 500	300	5 520	1 900	900
19	Составление бюджета предприятия	3 700	300	7 360	3 600	1 000
20	Составление бюджета по подразделениям предприятия	5 500	300	5 520	1 900	780
21	Составление балансовых отчётов о работе предприятия	3 700	640	7 360	3 640	1 000
22	Контроль за движением и использованием ресурсов	3 700	200	3 680	1 100	400
23	Анализ проблем деятельности предприятия	1 800	200	5 520	1 000	400
24	Разработка целей управления подразделениями	1 900	200	3 680	2 100	320
25	Составление планов достижения поставленных целей	1 800	300	7 360	900	600
26	Оценка результатов работы руководителей подразделений	1 900	200	7 360	1 120	350
27	Координация работы предприятия	3 700	1 000	7 360	2 400	350

28	Определение круга полномочий и обязанностей руководителей	1 800	500	5 520	1 500	460
29	Разработка стратегии функционирования предприятия	1 800	580	3 680	1 000	500
30	Контроль за достижением поставленных целей	3 700	500	3 680	1 800	500
31	Информационное обеспечение предприятия	7 400	1 840	20 240	5 520	3 680
32	Юридические консультации	1 800	900	1 840	1 840	1 840
33	Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда на предприятии	3 700	940	7 360	3 680	1 840

2. Среднегодовой фонд времени одного работающего - 1 840 часов.

Задание к практическому занятию 2.3.3

В кабинете начальника цеха П.Р. Сергеева шло оперативное совещание. Все было как обычно. За большим столом в мягком кресле сидел начальник цеха за другим, еще более длинным столом сидели руководители отделов, служб, старшие мастера, мастера. С правой стороны сидели заместители начальника цеха. Этот понедельник, день оперативки, не предвещал каких-либо изменений в ритме работы коллектива. За прошедшую неделю намеченное задание выполнено на 101%, нарушение технологических процессов не было, поставка материалов велась по плану. Другие службы тоже не подвели. Однако видно было, что П.Р. Сергеев чем-то недоволен. Это чувствовали все присутствующие на совещании сотрудники. А причина оказывается в следующем. В пятницу начальник цеха подошел к старшему мастеру Н.Ш. Романову в конце смены и предложил ему организовать работу в субботу, а возможно, и воскресенье, т.к. из смежного цеха должна поступить на обработку деталь, выражаясь словами начальника цеха, «очень аварийная». Конкретно времени поступления детали начальник цеха сказать не мог, т.к. в смежном цехе указанная деталь обрабатывалась в начальной стадии. Предположительное время поступления детали в цех – 15 часов, в субботу. В понедельник, перед оперативным совещанием, П.Р. Сергееву позвонил начальник смежного цеха и сказал, что он (Сергеев) подвел его, не выполнив его просьбу. На оперативном совещании П.Р. Сергеев спросил Н.Ш. Романова о причине невыполнения задания и указал на то, что если тот не хочет подчиняться его требованиям, то может уходить из цеха. Среди сотрудников цеха прошла волна возмущения, но скоро все стихло и приняло обыденный, повседневный ритм.

1. Прав ли начальник цеха П.Р. Сергеев?
2. В чем конкретная вина старшего мастера Н.Ш. Романова?
3. Как поступили бы вы в этой ситуации на месте начальника цеха?
4. Ознакомившись с приведенной ситуацией, скажите, можно ли сделать вывод о том, что начальник цеха П.Р. Сергеев в совершенстве владеет психологическими и организационными методами?

Задание к практическому занятию 3.1.1

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Врума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

№	Условия принятия решения	Стиль принятия решения
1	На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.	
2	В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация	
3	Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
4	В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	
5	Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.	

6	При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.	
---	---	--

Задание к практическому занятию 3.1.2

1. Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо обозначить действия порядковыми номерами от 1 до 18. Занести результаты в графу "Индивидуальная оценка". Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких - либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

2. Все игроки разбиваются на команды по 5 - 7 человек, в зависимости от общего количества играющих, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не должны обмениваться мнениями. Решение задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в графу "Групповая оценка".

3. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

4. Руководитель игры фиксирует время принятия решений, как индивидуальных, так и групповых.

5. После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий заполняется графа "Эталон" и рассчитываются и заполняются оставшиеся колонки таблицы.

6. В отчет входит заполненный бланк участника игры.

Бланк участника игры

N п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивид. оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка (инд.оценка эталон)	Групповая ошибка (групповая оценка-эталон)	Отклонение индивид.ошибки от групповой (инд.ошибка-групповая ошибка)
1	Построение проблемы	3					
2	Документальное построение задач	15					
3	Определение разрешимости проблемы	6					
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	1					
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	9					
6	Оформление решения	14					
7	Разработка вариантов решения проблем	10					
8	Определение существования проблемы	2					
9	Оценка новизны проблемы	5					

10	Контроль за выполнением решения	18					
11	Выбор решения	13					
12	Оценка вариантов решения	12					
13	Организация выполнения решения	17					
14	Постановка задачи исполнителям	16					
15	Выбор критерия оценки вариантов решения	11					
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами	7					
17	Формулирование проблемы	4					
18	Определение причин возникновения проблемы	8					
	Сумма ошибок						
	Время работы						

Задание к практическому занятию 3.2.1

Решите предложенные ситуации.

Ответы аргументируйте.

Ситуация 1

Описание ситуации.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива,

поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

1. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 2

Описание ситуации.

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Постановкам задачи.

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 3.

Описание ситуации.

Вы недавно работаете начальником отдела в крупной торговой фирме (на эту должность перешли из другой фирмы). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору торгового зала, вы видите трех продавцов вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в торговый зал на рабочее место.
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Возьмете этих продавцов на заметку.

Задание к практическому занятию 3.2.2

1. Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите свое мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описанных ситуаций (табл.1). Отметьте, вели бы Вы себя следующим образом:

всегда - В, часто - Ч, иногда - И, редко - Р, никогда - Н

Вариант ответа по каждой ситуации обведите кружком.

Таблица 1

Ситуация	Вариант ответа	Обработка результатов
*Я действую как представитель своего коллектива (1)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы (2)	В Ч И Р Н	
Я поощряю применение унифицированных (однотипных) приёмов в работе (3)	В Ч И Р Н	
Я разрешаю подчинённым решать задачи по их усмотрению (4)	В Ч И Р Н	
Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе (5)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю подчинённым возможность делать работу так, как они считают целесообразным (6)	В Ч И Р Н	
Я поддерживаю высокий темп работы (7)	В Ч И Р Н	
Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий (8)	В Ч И Р Н	
Я лично разрешаю конфликты в коллективе (9)	В Ч И Р Н	
Я неохотно предоставляю подчинённым свободу действий (10)	В Ч И Р Н	
* Я решаю сам, что и как должно сделано (11)	В Ч И Р Н	
Я уделяю внимание производственным показателям (12)	В Ч И Р Н	
Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности (13)	В Ч И Р Н	
Я способствую нововведениям в коллективе (14)	В Ч И Р Н	
*Я тщательно планирую работу коллектива (15)	В Ч И Р Н	
* Я не объясняю подчинённым свои решения (16)	В Ч И Р Н	
* Я стараюсь объяснить подчинённым в полезности моих действий (17)	В Ч И Р Н	

Я предоставляю подчинённым возможность устанавливать свой режим работы (18)	В Ч И Р Н	
---	-----------	--

2. В графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы Р или Н.
3. В графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, не отмеченным знаком (*), поставить единицы, где есть ответы В или Ч.
4. Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму поставить в позицию "Внимание к людям".
5. Просуммировать остальные "единицы, сумму поставить в позицию "Внимание к производству".
6. Полученную при пересечении точку поставить на графике 1 (см. график 1)
7. Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка и Моутон (см.рис.1).



Итак, Вы получили результат и определили на "решетке менеджмента" координату, соответствующую Вашему стилю управления. И если это не точка 9.9., то у Вас появился повод задуматься и проанализировать, где лежат границы Ваших скрытых возможностей, может быть стоит пересмотреть привычные Вам методы управления и взаимоотношения с Вашими коллегами.

Задание к практическому занятию 4.1.1

Составьте план проведения делового совещания актива группы на тему: «Повышение успеваемости студентов группы»

Задание к практическому занятию 4.1.2

ЗАДАНИЕ №1. Решите ситуации, применяя различные техники, используемые в деловой беседе.

Ситуация 1. Вам необходимо обсудить с партнером организационные вопросы, связанные с предстоящей деловой поездкой за рубеж. Однако ваш партнер, постоянно переносит сроки обсуждения. Используя технику изменения направления, решите ситуацию.

Ситуация 2. Ваш партнер сомневается в возможностях вашей фирмы по организации предстоящей пресс-конференции. Примените технику использования авторитета для решения ситуации.

Ситуация 3. Ваша организация не укладывается в установленные сроки по доставке товара деловому партнеру, с которым вы работаете на протяжении длительного времени. Используя технику отсрочки, решите ситуацию.

ЗАДАНИЕ №2. Решите ситуации, применяя тактики ведения деловых переговоров.

Ситуация 1. На деловых переговорах ваш партнер не согласен с условиями договора, которые предлагает ваша фирма. Для вашей фирмы это важный партнер. Найдите решение, сложившейся ситуации, учитывая тактику ведения деловых переговоров.

Ситуация 2. У вас возник конфликт с партнером в процессе проведения деловых переговоров. Учитывая тактику ведения деловых переговоров, решите ситуацию.

Ситуация 3. Вы опоздали на деловые переговоры. Партнер не доволен вашим опозданием, не хочет идти с вами на контакт. Найдите решение, сложившейся ситуации, применяя тактику ведения деловых переговоров.

Задание к практическому занятию 4.1.3

ЗАДАНИЕ №3. Проведите диагностику уровня общительности с помощью теста «Оценка уровня общительности» В.Ф. Ряховского.

Тест «Оценка уровня общительности» В. Ф. Ряховского

Инструкция: ответьте на вопросы «да», «нет», «иногда» (один вариант ответа).

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбывает Вас её ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будите тяготится, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будите томится в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и ни каких чужих мнений на этот счет Вы не примете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Обработка и интерпретация результатов

Оценка ответов: «да» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0 баллов.

Полученные баллы суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории Вы относитесь.

30-31 балла. Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25-29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничиваетесь только таким недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо с увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность. Стоит только встряхнуться.

19-24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке, чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14-18 баллов. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В тоже время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывает у Вас раздражение.

9-13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания. Никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

4-8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 балла и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной

разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитываете в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Задание к практическому занятию 4.2.1

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млн.тенге. Увеличение ожидается за счёт десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счёт реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведёт общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объем реализации «Логики» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.

Задание к практическому занятию 4.2.2

Выделить субъекты межличностных взаимодействий (МЛВ) (Si - инициатор, Sm - "мишень"). Уяснить, с каких позиций выступает каждый из субъектов МЛВ: Р, В, Д. Уяснить направленность позиции каждого субъекта МЛВ и обозначить стрелками в матрице.

Ситуации

1. Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.
2. Один работник - другому: "Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют". Второй: "Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку".
3. Не подскажете, который час?" - "Сейчас без четверти двенадцать".
4. Начальник - подчиненному: "Опаздывая, вы подрываете свой авторитет". - "Я понимаю и сделаю необходимые выводы".
5. Руководитель - подчиненному: "Как вам не стыдно опаздывать?!" "Извините, больше не буду"
6. Начальник сводного отдела: "Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов". Руководитель: "Здесь и обсуждать нечего! Слабо требуете!"
7. Муж обращается к жене: "Дорогая, ты не видела, где ключи?" - "Ослеп, что ли, вон на трюмо лежат".
8. На переговорах одна сторона - другой: "Вы сорвали нам поставки, в результате мы понесли ощутимые потери". - "Нет, это вы виноваты, задержав предоплату".
9. Мужчина пытается сделать покупку без очереди. Другой, стоящий в очереди, требует: "Встаньте в очередь!" Тот отвечает: "Ты стоишь - и стой!"
10. Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».
11. Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».
12. Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

Тестирование может проводиться в письменной и (или) устной, и (или) электронной форме. Банк

вопросов на тестирование находится в ЭИОС КузГТУ "Moodle".

Критерии оценивания при тестировании:

Доля правильных ответов	0-59	60-79	80-89	90-100
Шкала оценивания	НЕУД	УД	ХОР	ОТЛ

Примеры тестовых заданий

Тема 1.1. Методологические основы менеджмента

1. Укажите, каким понятиям соответствуют приведенные ниже определения:

1. ... - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей
2. ... - самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов
3. ... - совокупность органов управления и существующих между ними связей, позволяющих организации, используя имеющиеся ресурсы, достигать намеченных целей.

2. Какие виды внешней среды вы знаете?

- а) смешанного воздействия
- б) прямого воздействия
- в) косвенного воздействия
- г) технического воздействия
- д) биологического воздействия.

3. Лидер науки менеджмента:

- а) Япония
- б) США
- в) Франция
- г) Россия

4. Что такое цель?

- а) приказ руководителя
- б) технология
- в) конечный результат
- г) метод взаимодействия.

5. Выделите особенности японской модели менеджмента:

- а) Реализация принципов «Отцы-дети» во взаимоотношениях с персоналом.
- б) Стремление согласовать цели и ценности компании с таковыми у постоянного персонала
- в) Рост прибыли и дивидендов индивидуальных вкладчиков
- г) Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме
- д) Обеспечение прибыли и благосостояния всех работников фирмы
- е) Предельный рационализм и прагматизм во взаимоотношениях с персоналом и клиентами
- ж) Жесткая конкуренция за рабочее место

6. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного управления?

- а) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
- б) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
- в) определение функций и принципов эффективного менеджмента

7. Какие из способностей менеджеру не нужны:

- а) способность влиять на людей
- б) способность к длительной концентрации внимания и к четким движениям
- в) способность обучать других
- г) способность к самосовершенствованию

8. Назовите стратегические альтернативы.

- а) деньги, власть
- б) реклама
- в) репутация фирмы
- г) спад, уклонение
- д) рост, сокращение

9. Определите, какой из школ менеджмента принадлежат следующие достижения, дополните перечень основных достижений и укажите представителей данной школы:
описание функций управления.

систематизированный подход к управлению всей организации

10. Какие потребности являются высшими?

- а) физиологические
- б) социальные
- в) самовыражения
- г) духовные
- д) защищенность

11. Как называется комплексная цель организации, вызывающая у членов организации состояние устремленности и понимания своей роли и роли организации: ...

12. Как называется определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации: ...

13. Как в целом называется последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор: ...

14. Объект и субъект менеджмента это

- 1. технические ресурсы
- 2. люди
- 3. финансовые ресурсы
- 4. технологии

Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления

1. Предпосылками возникновения управления как науки являются:

- а) выход в свет книги Ф. Тейлора «Принципы научного управления»,
- б) развитие промышленности, становление рыночного типа хозяйствования;
- в) создание крупных корпораций;
- г) развитие таких наук, как экономика, кибернетика, психология и социология.

2. Исторически менеджмент развивался:

- а) по мере развития социально-экономической среды;
- б) революционным путем;
- в) эволюционным путем;
- г) на основе научных школ управления.

3. Управление было признано наукой и самостоятельной областью исследования:

- а) в конце XV в.;
- б) в конце XVII — начале XIII в.;
- в) в конце XIX — начале XX в.;
- г) в середине XX в.

4. К научным школам управления не относится:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная) школа управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа А. Маслоу.

5. Автором-разработчиком 14 принципов менеджмента является:

- а) Э. Мэйо;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Гилбрет.

6. Общими функциями менеджмента являются:

- а) управление, планирование, координация, контроль;
- б) планирование, организация, координация, мотивация и контроль;
- в) организация, мотивация, кооперация и контроль;
- г) маркетинг и реклама.

7. Основателем школы научного управления является:

- а) Э. Мейо;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Файоль;
- г) А. Маслоу;
- д) М. Вебер.

8. Наибольший вклад в развитие административной школы управления внес:

- а) П. Дракер;
 - б) А. Файоль;
 - в) З. Мэйо;
 - г) Мак-Клелланд;
 - д) Ф. Герцберг.
9. А. Файоль сформулировал:
- а) функции управления;
 - б) принципы мотивации труда;
 - в) принципы управления;
 - г) должностные обязанности менеджера;
 - д) методы управления.
10. Автором модели рациональной бюрократии является:
- а) А. Файоль;
 - б) Г. Эмерсон;
 - в) М. Вебер;
 - г) Г. Форд.

Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации

1. Функции менеджмента — это:

- а) Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства
- б) Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния
- в) Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных

2. Одна из функций менеджмента:

- а) Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления
- б) Целенаправленность
- в) Организация

3. Одна из функций менеджмента:

- а) Оптимальное сочетание централизованного регулирования и управления извне
- б) Планирование
- в) Инновационный менеджмент

4. Одна из функций менеджмента:

- а) Целенаправленность
- б) Перевод фирмы в качественно новое состояние
- в) Контроль

5. Процесс менеджмента — это:

- а) Последовательное выполнение функций менеджмента, конкретно: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование
- б) Последовательность определенных окончанных этапов
- в) Последовательность определенных начатых этапов

6. Процесс менеджмента — это:

- а) Последовательное не выполнение функций
- б) Последовательность определенных окончанных этапов
- в) Последовательное выполнение функций и методов менеджмента

7. Выберите понятие(я), относящиеся к принципам менеджмента:

- а) Организация
- б) Единоначалия и коллегиальность
- в) Планирование

8. Среди условий, что перечислены ниже, выберите такие, которые определяют успех организации:

- а) Наличие современных технологий
- б) Выход на внешний рынок
- в) Наличие формальных и неформальных организаций

9. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций:

- а) В количестве членов организаций
- б) В способе возникновения
- в) В контактах с внешней средой

10. Организация — это:

- а) Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели
- б) Группа лиц, которые имеют общее руководство
- в) Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели

11. Как определяется стиль деятельности руководителя (менеджера), основу которого составляют абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений: ...

12. Как определяется приверженность менеджера к отжившим методам и приемам работы; нежелание досконально знать дело и нести за него ответственность: ...

13. Как называется лидер, не навязывающий свою волю подчиненным и исходящий из предпосылки, что людей мотивируют потребности высшего уровня: ...

14. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам?

- 1. планирование
- 2. контроль
- 3. организация
- 4. мотивация

Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента

1. Что не включает в себя функция планирования?

- а) выбор целей и постановку задач планирования;
- б) определение стратегии
- в) материальное вознаграждение;
- г) определение миссии.

2. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

- а) полгода, месяц, декаду, неделю;
- б) по рабочим дням;
- в) 3-5 лет;
- г) 1 год;
- д) 10 лет.

3. Под планированием понимают:

- а) вид деятельности;
- б) перспективу развития;
- в) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- г) состояние организации;
- д) интеграцию видов деятельности.

4. Организационное планирование осуществляется:

- а) только на высшем уровне управления;
- б) на высшем и среднем уровнях управления;
- в) на среднем уровне управления;
- г) на всех уровнях управления.

5. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:

а) установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;

- б) установление целей организации;
- в) определение путей и средств выполнения заданий;
- г) определение способов достижения целей организации;
- д) моделирование действий организации.

6. Миссия помогает определить:

- а) чем в действительности занимается предприятие;
- б) качество товара;
- в) уровень продаж;
- г) конкурентоспособность предприятия.

7. Цели не должны быть:

- а) достижимыми;

- б) гибкими;
- в) несовместимыми.

8. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование
- г) нет правильного ответа

9. Первым звеном (первой функцией) в цепочке управленческого процесса в организации является:

- а) функция планирования;
- б) функция организации;
- в) функция руководства;
- г) функция контроля.

10. По функциям планы не могут быть:

- а) производственными;
- б) финансовыми;
- в) кадровыми;
- г) корпоративными;
- д) маркетинговыми.

11. Как называется деятельность менеджмента фирмы, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления: ...

12. Как называются коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу: ...

13. Как называется передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем, права использовать ресурсы организации для выполнения определенных задач: ...

14. Что понимается под управлением?

1. планомерное воздействие на некоторый объект с целью изменения его свойств
2. планомерное воздействие на некоторый объект с целью достижения определенного результата
3. управление движением объекта

Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления

1. В организациях действуют:

- А) Законы материального мира
- Б) Законы живой природы

2. Дайте определение понятию «организационная система».

А) Комплексный механизм, включающий взаимосвязанные звенья, выполняющие отдельные операции единого процесса

Б) Единое образование, состоящее из взаимодействующих между собой звеньев и предназначенное для целенаправленной деятельности

В) Взаимосвязь субъектов и объектов управления, функционирующих на основе субординации

3. На макроуровне объектом теории организации является:

- А) Организация в целом и ее составные (структурные) части
- Б) Поведенческая психология работников

4. В теории организации выделяют следующие типы управления

- А) Научный и творческий
- Б) Социальный и правовой
- В) Органический и бюрократический

5. Что отражают функциональные связи в организации?

- А) Разделение труда на вертикальном уровне (между руководителями и подчиненными)
- Б) Разделение труда на горизонтальном и вертикальном уровнях

6. Что является связующим звеном в отношениях между государством и организациями?

- А) Комплекс стимулирующих и протекционистских мер
- Б) Комплекс мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера

7. Макс Вебер – это основоположник:

- А) Бюрократической теории организации

- Б) Технократического подхода к управлению организацией
- В) Творческой теории организации
- 8. Культура организации – это производная:
 - А) Предпочтений и допущений создателей организации
 - Б) Опыта и традиций, привнесенных последователями
 - В) Оба варианта верны
- 9. Нормативной характеристикой аппарата управления не является:
 - А) Звенность системы управления
 - Б) Адаптивность системы управления
 - В) Оперативность принятия управленческих решений
- 10. Что влияет на эффективность социальной самоорганизации?
 - А) Условия окружающей среды
 - Б) Личные качества человека
- 11. Как называется организационная структура, при которой полномочия принимать важные решения распространяются на все уровни менеджмента: ...
- 12. Что такое инновационный менеджмент?

- 1. самостоятельная наука
- 2. совокупность методов управления персоналом
- 3. совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью
- 4. фундаментальное исследование

13. На какой срок разрабатываются оперативные планы?

- 1. Полгода, месяц, декаду, неделю
- 2. По рабочим дням
- 3. 3-5 лет
- 4. 1 год
- 5. 10 лет

Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность

1. Метод анализа, применяемый при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, и позволяющий провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, называется:

- а) индексным
- б) цепных подстановок
- в) элиминирования

2. В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесения необходимых корректив в прогноз отражается принцип ... организации прогнозирования:

- а) параллельности
- б) непрерывности
- в) автоматичности

3. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат:

- а) факторизация решения
- б) диагностика проблемы
- в) оптимизация решения

4. Главное, на что влияют управленческие решения:

- а) жизнь многих людей
- б) распределение миллионов долларов
- в) дальнейшая стратегия компании

5. Риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п., называются:

- а) инвестиционными
- б) производственными
- в) имущественными

6. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации

стратегических решений – это ... решения:

- а) программируемые
- б) тактические
- в) оперативные

7. Рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска являются в риск-менеджменте ... управления:

- а) предметом
- б) субъектом
- в) объектом

8. Методы, связанные с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем), — это методы:

- а) графические
- б) эвристические
- в) оптимизации

9. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения:

- а) оценка
- б) изучение
- в) экспертиза

10. Количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей означает:

- а) планировать
- б) формализовывать комплексные проблемы
- в) применять научный подход

11. Как называется внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы: ...

Тема 3.2. Проблема и пути ее решения

1. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

- 1) чем больше информация, тем лучше
- 2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- 4) избыточный объем информации – залог успеха

2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- 1) для оптимального решения комплексной задачи
- 2) для сохранения «группового» стиля работы
- 3) для проверки квалификации рабочих
- 4) все перечисленное

3. Что означает «принять решение»?

- 1) перебрать все возможные альтернативы
- 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

проблемы

- 3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- 4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- 1) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- 2) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- 3) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- 4) уровень превышения своих полномочий

5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

- 1) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать

- 2) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

- 3) проверка надежности административной структуры

- 4) проверка надежности экспертной структуры

6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- 1) интенсификация мыслительного процесса

- 2) анализ нестандартных решений
- 3) выявление альтернатив
- 4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений
- 7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений
 - 1) организации, где работают участники совещания
 - 2) всем участникам совещания
 - 3) участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения
 - 4) участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения
- 8. Основные функции управления
 - 1) планирование, организация, мотивация, контроль
 - 2) планирование и контроль
 - 3) организация, мотивация и контроль
 - 4) организация, мотивация
- 9. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»
 - 1) карьера
 - 2) сама работа
 - 3) признание окружения
 - 4) зарплата
- 10. Ступени мотивации по Маслоу- это
 - 1) социальная потребность и потребность в защищенности
 - 2) основные потребности
 - 3) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные физиологические потребности
- 11. Как называется результат отличительной компетенции, позволяющий организации привлекать и удерживать потребителей: ...
- 12. Как называются полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее его подчиненным: ...

Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации

- 1. Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми — это процесс:
 - а) общения
 - б) понимания
 - в) восприятия
- 2. Человек, который обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим определенным путем, используя стиль:
 - а) приспособления
 - б) конкуренции
 - в) компромисса
- 3. Прямое деловое общение характеризуется:
 - а) ответными реакциями собеседников
 - б) общением в пределах видимости
 - в) непосредственным речевым контактом
- 4. Во многих случаях, имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а именно правильного выбора своей:
 - а) модели поведения
 - б) заинтересованности в отношениях с другими
 - в) способности к общению
- 5. Акцент в подтверждающих вопросах делают на:
 - а) наиболее сложной проблеме
 - б) вновь возникших вопросах
 - в) том, что связывает партнеров
- 6. При авторитарном стиле ведения совещания руководитель:
 - а) допускает возражения
 - б) уверенно держит бразды правления
 - в) ищет поддержку среди коллег
- 7. Хорошая репутация бизнесмена базируется, в первую очередь, на профессионализме и:
 - а) вежливости

- б) привлекательном имидже
- в) деловой обязательности

8. Цель формального приема в начале переговоров:

- а) создать атмосферу взаимопонимания
- б) высказать точку зрения своей стороны
- в) выслушать точку зрения партнеров

9. В деловой этике осознание невозможности немедленного преодоления слабости партнера, его недостатков — это проявление принципа:

- а) сознательности
- б) постепенности
- в) терпимости

10. Коммуникативная сторона общения:

- а) взаимопонимание участников общения
- б) обмен информацией между людьми
- в) организация взаимодействия между людьми

Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента

1. В развитых странах финансирование инновационной деятельности осуществляется из государственных и из частных источников, так ли это:

- а) да
- б) нет
- в) отчасти

2. Долгосрочный кредит охватывает период:

- а) от 2-х лет
- б) от 5 лет
- в) от 10 лет

3. Верно ли, чем больше пакет акций приобретается фондом, тем меньше участие принимает он в управлении предприятием:

- а) верно
- б) отчасти
- в) неверно

4. Наиболее мобильная форма финансирования — рисковый капитал, так ли это:

- а) да
- б) отчасти
- в) нет

5. Все риски делят на три большие группы, так ли это:

- а) да
- б) отчасти
- в) нет

6. Центры, представляющие собой обслуживающие предприятия, создаваемые для развития новых высокотехнологических фирм, называются:

- а) техническими
- б) технологическими
- в) конгломератными

7. К формам стратегических альянсов относятся:

- а) приобретений акций инвестиционной фирмы, заказ НИОКР
- б) заказ НИОКР
- в) создание совместных предприятий; приобретение акций инвестиционной фирмы; заказ НИОКР

8. На территории РФ должно быть инвестировано страховых резервов не менее:

- а) 50 %
- б) 10 %
- в) 80 %

9. Известное российское авиационное КБ намечает к разработке межконтинентальный лайнер нового поколения. Наиболее вероятным инвестором может быть:

- а) российская авиакомпания
- б) зарубежная авиакомпания
- в) государство

10. Три элемента мышления, свойственных только человеку:

- а) мышление, анализ, креатив
- б) память, сотрудничество, творчество
- в) сопоставление, сравнение, сочетание

11. Как называется передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние: ...

12. Основные факторы развития менеджмента

- 1. разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
- 2. особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
- 3. доминирующий способ общественного производства
- 4. уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

5.2.2 Оценочные средства при промежуточной аттестации

Формой промежуточной аттестации является дифференцированный зачет, в процессе которого определяется сформированность обозначенных в рабочей программе компетенций.

До промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, выполнившие все требования текущего контроля.

В процессе зачета обучающемуся будет задано два вопроса.

Примерные вопросы к дифференцированному зачету

- 1. Содержание понятия «менеджмент». Цели, задачи и уровни менеджмента.
- 2. Менеджер и предприниматель.
- 3. Основные этапы развития менеджмента. Становление и развитие управления как науки.
- 4. Школы управления
- 5. Особенности американской, японской и западноевропейской моделей менеджмента.
- 6. Понятие организации. Внутренняя среда организации.
- 7. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность.
- 8. Элементы и основные понятия функции "планирование", виды планов. Принципы и методы планирования
- 9. Суть и содержание функции «организация». Организационные структуры управления
- 10. Смысл и эволюция понятий «стимулирование» и «мотивация». Содержательные теории мотивации.
- 11. Процессуальные теории мотивации.
- 12. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
- 13. Коммуникационный процесс в организации. Барьеры на пути коммуникаций.
- 14. Методы управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические методы управления
- 15. Сущность и виды управленческих решений. Требования к решениям.
- 16. Стадии процесса принятия управленческого решения. Критерии эффективности принятия решений.
- 17. Природа конфликтов. Методы управления конфликтами.
- 18. Понятие стресса, Методы управления стрессом.
- 19. Понятие влияния и власти руководителя в организации. Формы Власти.
- 20. Социальное партнерство, факторы социального партнерства.
- 21. Деловая оценка и отбор персонала. Подбор и расстановка персонала.
- 22. Понятие и виды аттестации персонала. Организация аттестации персонала.
- 23. Самоменеджмент.
- 24. Классификация стилей руководства Факторы, влияющие на стиль руководства.
- 25. Управленческая «решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон.
- 26. Закономерности и тактика делового общения.
- 27. Этикет и культура поведения делового человека. Деловой этикет.
- 28. Понятие эффективности управления, её виды и показатели.

Критерии оценивания:

90-100 баллов - при правильном и полном ответе на вопросы, уверенном владении терминологией;

80-89 баллов - при правильном и полном ответе на один вопрос и правильном, но неполном ответе на второй вопрос;

60-79 баллов – при правильном и неполном ответе на вопросы;

0-59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы.

Шкала оценивания:

Количество баллов	0-59	60-79	80-89	90-100
Шкала оценивания	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	отлично

5.2.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, практического опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

При проведении текущего контроля по темам в конце занятия обучающиеся убирают все личные вещи с учебной мебели, достают листок чистой бумаги и ручку. На листке бумаги записываются Фамилия, Имя, Отчество, номер группы и дата проведения опроса. Далее преподаватель задает два вопроса, которые могут быть, как записаны на листке бумаги, так и нет. В течение пяти минут обучающиеся должны дать ответы на заданные вопросы, при этом использовать любую печатную и рукописную продукцию, а также любые технические средства не допускается. По истечении указанного времени листы с ответами сдаются преподавателю на проверку. Результаты оценивания ответов на вопросы доводятся до сведения обучающихся не позднее трех учебных дней после даты проведения опроса.

Если обучающийся воспользовался любой печатной или рукописной продукцией, а также любыми техническими средствами, то его ответы на вопросы не принимаются и ему выставляется 0 баллов. При проведении текущего контроля по лабораторным и(или) практическим занятиям обучающиеся представляют отчет по лабораторным и(или) практическим заданиям преподавателю.

Защита отчетов по практическим заданиям может проводиться как в письменной, так и в устной форме. При проведении текущего контроля по защите отчета в конце следующего занятия по лабораторной и(или) практической работе. Преподаватель задает два вопроса, которые могут быть, как записаны, так и нет. В течение пяти минут обучающиеся должны дать ответы на заданные вопросы, при этом использовать любую печатную и рукописную продукцию, а также любые технические средства не допускается. По истечении указанного времени листы с ответами сдаются преподавателю на проверку. Результаты оценивания ответов на вопросы сразу доводятся до сведения обучающихся.

Обучающийся, который не прошел текущий контроль, обязан представить на промежуточную аттестацию все задолженности по текущему контролю и пройти промежуточную аттестацию на общих основаниях. Процедура проведения промежуточной аттестации аналогична проведению текущего контроля.

6. Иные сведения и (или) материалы

1. Образовательный процесс осуществляется с использованием как традиционных так и современных интерактивных технологий.

В рамках аудиторных занятий применяются следующие интерактивные методы:

- разбор конкретных примеров;
- мультимедийная презентация.

2. Проведение групповых и индивидуальных консультаций осуществляется в соответствии с расписанием консультаций по темам, заявленным в рабочей программе дисциплины, в период освоения дисциплины и перед промежуточной аттестацией с учетом результатов текущего контроля.

