

**Автономная образовательная некоммерческая организация
Высшего образования
«Институт Бизнеса и Информационных Систем»
(АОНО ВО «ИБИС»)**

Факультет Бизнеса и информационных систем
Кафедра Экономики и менеджмента



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
дисциплины
Б1.О.30 Менеджмент**

Уровень образования: Высшее образование – бакалавриат
Направление подготовки: 37.03.01 «Психология»
Направленность (профиль): Общий
Форма обучения: Очная, очно-заочная
Составитель: К.э.н., доц Белянцева О.М.

Воронеж 2023 г.

Разработчик рабочей программы дисциплины: К.э.н., доц
Белянцева Оксана Михайловна

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседаниях:

кафедры «Экономики и менеджмента», протокол №2 от «26» апреля 2023 года.

Ученого совета АОНО «Институт Бизнеса и Информационных Систем», протокол №3 от «11» мая 2023 года.

ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины: получение обучающимися комплексных знаний в области основ теории и практики менеджмента, формирование навыков решения различных управленческих задач в практической деятельности.

Задачи дисциплины:

- изучение теорий, созданных представителями основных научных школ менеджмента;
- получение знаний о целях и системе управления предприятием;
- формирование навыков построения организационной структуры;
- обучение методам обоснования, принятия и реализации управленческих решений;
- формирование навыков разработки и реализации стратегических и оперативных планов;
- разъяснение основных качеств и компетенций современного менеджера.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Достижение планируемых результатов обучения, соотнесенных с общими целями и задачами ОПОП:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Основание (ПС, анализ опыта)* |
|-----------------|---|--|-------------------------------|
| УК-2 | Способен определять круг задач в рамках | УК-2.1 Формулирует цели и задачи проекта, | - |

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Основание (ПС, анализ опыта)* |
|------------------------|---|--|--------------------------------------|
| | <p>поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> | <p>обеспечивающие их достижение УК-2.2 Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач УК-2.3 Предлагает способы решения поставленных задач, оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности и в соответствии с запланированными результатами, при необходимости корректирует способы решения задач УК-2.5 Публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта.</p> | |

* - для профессиональных компетенций

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.30 «Менеджмент» реализуется в рамках обязательной части блока Б1 Дисциплины (модули) образовательной программы.

Дисциплина логически и содержательно-методически взаимосвязана с другими частями образовательной программы (дисциплинами, модулями, практиками):

| Пререквизиты дисциплины (перечень дисциплин, на результаты обучения которых опирается данная дисциплина) | Постреквизиты (перечень дисциплин, опирающихся на данную дисциплину) |
|---|---|
| Б1.О.17 Введение в профессию Б1.О.28 Основы саморазвития личности Б1.О.08 Правоведение | Б1.О.27 Социальная психология Б1.О.32 Управление человеческими ресурсами Б1.О.33 Методы принятия управленческих решений Б1.В.ДВ.05.01 Организационная психология Б1.В.ДВ.05.02 Психология управления Б1.Б.29 Психология деловых взаимоотношений ФТД.01 Организация психологической службы |

Текущий контроль осуществляется преподавателем в соответствии с тематическим планом изучения дисциплины.

Формой промежуточной аттестации по дисциплине в очной и очно-заочной формах обучения является **зачет** в 4 семестре. Тестирование включает тестовые и практические задания.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по

видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся

*Общая трудоемкость: 2 зачетные единицы – 72 часа.
Семестр изучения – 3.*

4.1. Объем и виды учебной работы для очной формы обучения

| Вид учебной работы | Всего часов |
|---|--------------------|
| Контактная работа (аудиторные занятия) всего, в том числе: | 28 |
| Лекции (ЛК) | 10 |
| Практические занятия (ПЗ) | 18 |
| Лабораторные работы (ЛР) | - |
| Самостоятельная работа (всего) | 44 |
| Промежуточная аттестация – зачет | - |
| Общая трудоемкость (часы) | 72 |
| Общая трудоемкость (зачетные единицы) | 2 |

4.2. Объем и виды учебной работы для очно-заочной формы обучения

| Вид учебной работы | Всего часов |
|---|--------------------|
| Контактная работа (аудиторные занятия) всего, в том числе: | 28 |
| Лекции (ЛК) | 8 |
| Практические занятия (ПЗ) | 20 |
| Лабораторные работы (ЛР) | - |
| Самостоятельная работа | 40 |
| Промежуточная аттестация – зачет | 4 |
| Общая трудоемкость (часы) | 72 |
| Общая трудоемкость (зачетные единицы) | 2 |

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование темы/раздела | Формируемые компетенции | Контактная работа, всего | в том числе | | | Самостоятельная работа | Всего часов | |
|-------|---|-------------------------|--------------------------|-------------|-----------|----------|------------------------|-------------|-----------|
| | | | | ЛК | ПЗ | ЛР | | | |
| 1. | Подходы в менеджменте, школы в истории развития менеджмента | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 5 | 8 | |
| 2. | Управление социально-экономическими системами (организациями) | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 5 | 8 | |
| 3. | Природа и состав функций менеджмента | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 5 | 8 | |
| 4. | Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений | УК-2 | 5 | 1 | 4 | - | 5 | 10 | |
| 5. | Факторы эффективности менеджмента | УК-2 | 4 | 2 | 2 | - | 6 | 10 | |
| 6. | Инновационное и стратегическое развитие организаций | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 6 | 9 | |
| 7. | Разнообразие моделей менеджмента | УК-2 | 4 | 2 | 2 | - | 6 | 10 | |
| 8. | Перспективы современного менеджмента в России | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 6 | 9 | |
| | | | 28 | 10 | 18 | - | 44 | 72 | |
| | Промежуточная аттестация: зачет | | | | | | | | - |
| | Итого | | | | | | | | 72 |

Очно-заочная форма обучения

| № п/п | Наименование темы/раздела | Формируемые компетенции | Контактная работа, всего | в том числе | | | Самостоятельная работа | Всего часов |
|-------|---|-------------------------|--------------------------|-------------|----|----|------------------------|-------------|
| | | | | ЛК | ПЗ | ЛР | | |
| 1. | Подходы в менеджменте, школы в истории развития менеджмента | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 4 | 7 |

| № п/п | Наименование темы/раздела | Формируемые компетенции | Контактная работа, всего | в том числе | | | Самостоятельная работа | Всего часов |
|-------|---|-------------------------|--------------------------|-------------|----|----|------------------------|-------------|
| | | | | ЛК | ПЗ | ЛР | | |
| 2. | Управление социально-экономическими системами (организациями) | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 4 | 7 |
| 3. | Природа и состав функций менеджмента | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 4 | 7 |
| 4. | Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 4 | 7 |
| 5. | Факторы эффективности менеджмента | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 6 | 9 |
| 6. | Инновационное и стратегическое развитие организаций | УК-2 | 3 | 1 | 2 | - | 6 | 9 |
| 7. | Разнообразие моделей менеджмента | УК-2 | 5 | 1 | 4 | - | 6 | 11 |
| 8. | Перспективы современного менеджмента в России | УК-2 | 5 | 1 | 4 | - | 6 | 11 |
| | | | 28 | 8 | 20 | - | 40 | 68 |
| | Промежуточная аттестация: зачет | | | | | | | 4 |
| | Итого | | | | | | | 72 |

5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Тема 1. Подходы в менеджменте, школы в истории развития менеджмента (УК-2).

Эволюция менеджмента в XX веке. Новые концепции и подходы (системный, ситуационный, инновационный) к менеджменту. Управляющая и управляемая системы. Школа научного управления. Научные принципы Ф.Тейлора. Формирование административной школы управления. Универсальные принципы управления А. Файоля. Школа человеческих отношений, развитие школы поведенческих наук. Количественный подход в управлении. Использование математических методов для решения управленческих задач.

Тема 2. Управление социально-экономическими системами (организациями) (УК-2).

Подход к организации как к открытой системе. Понятие организация и ее основные составляющие. Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Структура управления. Взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и окружающей средой. Характеристика и основные особенности внутренней и внешней среды организации. Взаимосвязь элементов среды. Жизненный цикл организаций. Основные этапы жизненного цикла организации. Процесс управления организациями. Успешная деятельность организаций. Варьирование форм, методов, систем, стилей управления в зависимости от ситуации.

Власть и лидерство в управлении. Понятия, соотношение и взаимосвязь власти и лидерства. Виды власти. Методы реализации власти. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Силь управления. Личность и группа в организации. Организация групповой деятельности.

Конфликты в организации: классификация, причины, развитие, последствия и управление конфликтами.

Тема 3. Природа и состав функций менеджмента (УК-2).

Понятие функция менеджмента. Группы управления, в которых сосредоточены основные функции. Общие функции управления (прогнозирование и планирование, организация работы, мотивация, координация и регулирование, контроль, учет, анализ). Функции, выделяемые по сфере деятельности, их типовой состав. Конкретные функции управления (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Коммуникации в организации: сущность, типология, роль.

Тема 4. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений (УК-2).

Понятие и сущность управленческих решений. Классификация управленческих решений. Процесс разработки управленческих решений.

Необходимость моделирования в менеджменте. Типы моделей. Методы организации выполнения решений. Основные этапы и проблемы моделирования. Достоинства и недостатки моделирования.

Математическое моделирование социально-экономических процессов. Способы моделирования управленческих процессов. Аналитико-иерархический подход к формированию дерева целей организации и проектированию организации.

Производственная функция фирмы и ее моделирование. Математическое моделирование финансовой деятельности коммерческой организации. Экономические задачи, решаемые на основе теорий массового обслуживания, статистических решений и теории игр; методами линейного и динамического программирования.

Повышение роли моделирования в условиях современной России.

Тема 5. Факторы эффективности менеджмента (УК-2,).

Понятие эффективности менеджмента. Стиль управления и его воздействие на прибыль и издержки организации. Достижение успеха организации как достижение цели. Основные факторы повышения эффективности менеджмента. Основные показатели эффективности. Анализ эффективности управления по нескольким направлениям и показателям.

Тема 6. Инновационное и стратегическое развитие организаций (УК-2,).

Инновационные процессы как основа экономического развития. Инновационная деятельность организации. Приемы и средства стратегического менеджмента в управлении инновационными процессами. Стратегическое планирование инновационных процессов. Фазы и формы стратегического управления инновациями. Методы стратегического

планирования, выбора и обоснования инновационных стратегий. Процедура разработки инновационных стратегий. Система показателей эффективности инновационной деятельности.

Сущность, структура и система показателей бизнес-планов. Обеспечение разработки и реализации бизнес-планов, контроль качества. Бизнес-планирование инновационного развития. Связь инновационных стратегий и бизнес-планов.

Тема 7. Разнообразие моделей менеджмента (УК-2).

Особенности разнообразных моделей менеджмента. Факторы, определяющие формирование и развитие национальных школ управления. Особенности японской модели менеджмента. Современный американский менеджмент: опыт и перспективы. Формирование и развитие европейской модели менеджмента. Развитие менеджмента в России XX века. Теория и практика управления в России в 90-е годы XX. Концепция современного российского менеджмента.

Тема 8. Перспективы современного менеджмента в России (УК-2).

Потребности в управленческой науке в России. Адаптация советской и мировой управленческой мысли к условиям современной России. Формирование современных российских школ менеджмента. Современные направления развития классического менеджмента: финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, стратегическое управление, логистика и др. Сущность теории 7S. Достоинства и недостатки этой теории. Интеграция новых подходов к менеджменту.

Особенности деятельности и членства России в международных организациях.

5.3. План проведения практических занятий по темам (разделам) изучаемой дисциплины с заданиями для обучающихся по подготовке к ним

Тема 1. Подходы в менеджменте, школы в истории развития менеджмента (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Что изучает менеджмент как наука?
2. Какими функциями представлен процесс управления?
3. Является ли термин «управление» синонимом термина «менеджмент»?
4. Каковы основные цели менеджмента?
5. Какие задачи формулируются в рамках целей менеджмента?
6. Сформулируйте главный принцип менеджмента?
7. Каким принципам, по мнению А. Файоля, необходимо следовать, чтобы достигнуть эффективного управления?
8. Дайте характеристику субъекту и объекту менеджмента.
9. Всякий ли субъект управления является субъектом менеджмента?
10. Кто такой менеджер?
11. Какими качествами должен обладать современный менеджер?
12. Что входит в обязанности руководителей низового уровня управления?
13. Какие задачи решают руководители среднего звена?
14. Какие функции осуществляют руководители высшего уровня управления?
15. Опишите требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджера.
16. Дайте характеристику основным школам управления.
17. Какие выделяют подходы к управлению?

Подготовить презентации по темам дисциплины

- 1) Сущность и основные подходы к управлению.
- 2) Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений.
- 3) Современные технологии менеджмента на предприятии.

4) Основные элементы организации и процесса управления.

5) Уровни менеджмента и сущность горизонтального и вертикального разделения труда.

Тема 2. Управление социально-экономическими системами (организациями) (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Дайте определение и признаки системы в менеджменте.

2. Опишите экономическую систему Г. Минцберга.

3. Составьте принципиальную схему управления организацией.

4. Сущность, связь и соотношение понятий «власть» и «лидерство». Модели лидерства. Социально-психологические характеристики лидера. Стиль управления.

5. Конфликты в управлении. Управление конфликтами

6. Личность и группа в организации. Управление малыми группами.

7. Создайте таблицу методов управления и дайте основные характеристики

8. Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

9. Проанализировав свое участие на занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в группе. Заполните прилагаемую форму 1.

Форма 1

Власть в группе

| Основы власти | Источники власти | Примеры из практики занятий |
|---------------|------------------|-----------------------------|
| | | Преподаватель |
| | | Студент |

10. Что представляет собой внутренняя среда организации?

11. Что понимается под целями организации?

12. Чем цели отличаются от задач?

13. На какие категории делятся задачи?

14. В чем сущность понятия «структура организации»?

15. Какова роль персонала в деятельности организации?

16. Существует ли взаимосвязь между внутренними переменными организации?

17. Что понимается под внешней средой организации?

18. Микросреда и ее факторы.

19. Что представляет собой макросреда? Основные факторы макросреды.

Подготовить презентации по темам дисциплины:

1. Оценка организации по критериям эффективности.

2. Формы реализации основных функций управления в организации.

3. Основные функции и роли менеджера высшего, среднего и низшего звена.

4. Примеры управленческих ошибок характерных для организации.

Тема 3. Природа и состав функций менеджмента (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Цикл менеджмента: постановка цели, планирование, организация, реализация и контроль. Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

2. Планирование – как одна из важнейших функций менеджмента.

3. Основные типы организационных структур управления (линейная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная, множественная и др.).

4. Сущность мотивации и изменение ее роли в теории и практике управления.

5. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

6. Современные системы мотивации в менеджменте организаций

7. Регулирование и контроль в системе менеджмента.

8. Коммуникации в организации: сущность, типология, роль.

Подготовить презентации по темам дисциплины:

1. Анализ конкурентной среды организации.

2. Формирование vision организации.

3. Формирование стратегических альтернатив методами: SWOT-анализ, матрица БКГ, KANO-анализ.

4. Выбор стратегии развития организации, разработка плана реализации выбранной стратегии.

Тема 4. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Что такое управленческое решение?

2. Какие требования предъявляют к управленческим решениям?

3. Какие существуют виды управленческих решений?

4. Какую выделяют критерии классификации управленческих решений?

5. По жесткости регламентации какие виды решений рассматриваются?

6. Какие решения относят к классификации по подходу к принятию решений?

7. Какие выделяют этапы в процессе принятия управленческих решений?

8. Какие факторы влияют на процесс принятия решений?

9. Что представляет собой модель? Основные типы моделей.

10. Назовите основные этапы построения модели.

11. Какие типы моделей вам известны?

12. Какие методы принятия управленческих решений вы знаете?

Задания:

1) По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

2) Представить описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

Список решений

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

3) Привести шесть примеров ситуаций где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

4) Составить план – схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой олимпиады» по следующим показателям:

1. Ключевой результат
2. Планируемый результат
3. Полученный результат
4. Измеритель
5. Оценка – вывод.

Тема 5. Факторы эффективности менеджмента (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Сущность и понятие власти.
2. Что такое влияние?
3. Какие выделяют подходы к лидерству?
4. Какие стили руководства выделяют в ситуационном подходе к лидерству?
5. Какие две основные формы власти выделяют в организации?
6. Что собой представляет законная власть?
7. На чем основана экспертная власть?
8. Какова сущность эталонной власти?
9. Какие формы влияния вам известны?

Задания:

1. Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в институте
- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Полицейский на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Тема 6. Инновационное и стратегическое развитие организаций (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Сущность и понятие функции организации?
2. Какие признаки организации вам известны?
3. Что такое организационное проектирование?
4. Какие понятия можно отнести к основными направлениям организационного проектирования?
5. Что представляет собой организационная рационализация?
6. Чем характеризуется бюрократическая организационная структура?
7. Под функциональной организационной структурой что понимается?
8. Какой вид имеет дивизиональная структура?
9. Понятие адаптивной структуры.
10. Что понимается под проектной организационной структурой?
11. Какая структура создается для решения срочной конкретной задачи?
12. Какие типы структур рассматривают при организации конгломеративного типа?

Задания по теме:

1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1-2 года нет.

Вопросы:

1. Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?
2. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Вопросы:

1. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
2. Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
3. В какой момент приводить их в действие?
3. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию. Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

Тема 7. Разнообразие моделей менеджмента (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Опишите особенности отличия японской модели менеджмента.
2. Опишите особенности американской модели менеджмента.
3. Опишите особенности европейской модели менеджмента.
4. Дайте краткую характеристику направлениям современного менеджмента: менеджмент качества, менеджмент проектов, бренд-менеджмент, тайм-менеджмент, персональный менеджмент, Кросскультурный менеджмент.

Подготовить презентации по темам дисциплины:

1. Анализ структуры организации, определение типа структурных звеньев.
2. Примеры барьеров делегирования характерные для данной организации.
3. Примеры проявления патологий в строении организации.
4. Формирование функций двух руководителей организации в продуктном подходе.
5. Оценка эффективности организационной структуры организации.

Тема 8. Перспективы современного менеджмента в России (УК-2).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Что Вам известно о развитии управления в России и за рубежом?

2. Какие факторы обуславливают изменения в подходах к управлению?

3. Кого из российских реформаторов знаете, и, в чем состоит сущность их реформ?

4. Какова роль зарубежного менеджмента в развитии российского управления и современного российского менеджмента.

Задания:

1. Опишите основные проблемы менеджмента в России. Назовите пути их решения.

2. Имеются ли в России возможности для использования зарубежного опыта в менеджмент?

3. Опишите особенности деятельности и членства России в международных организациях.

5.4 Лабораторные работы

Лабораторные работы по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа – это индивидуальная познавательная деятельность обучающегося как на аудиторных занятиях, так и во внеаудиторное время. Самостоятельная работа должна быть многогранной и иметь четко выраженную направленность на формирование конкретных компетенций.

Цель самостоятельной работы – овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками, опытом исследовательской деятельности и обеспечение формирования профессиональных компетенций, воспитание потребности в

самообразовании, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы. Самостоятельная работа предполагает изучение литературных источников, выполнение контрольных заданий и работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и других материалов, а также реальных фактов, личных наблюдений и т.д.

Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;

- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по заданной проблеме курса, написание реферата (доклада, эссе), исследовательской работы по заданной проблеме;

- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;

- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);

- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);

- подготовка к практическим занятиям;

- подготовка к промежуточной аттестации.

| № п/п | Вид учебно-методического обеспечения |
|--------------|--|
| 1. | Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся. |
| 2. | Методические рекомендации по изучению дисциплины. |
| 3. | Вопросы для письменного/устного опроса; тематика сообщений (докладов); контрольные задания (варианты); тестовые задания; темы для разработки презентаций, практические задания и пр. |
| 4. | Вопросы к промежуточной аттестации (экзамену/зачету). |

Задания для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Менеджмент» предоставляются преподавателем.

Контроль результатов самостоятельной работы обучающихся может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия и внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций, определен в Положении о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АОНО ВО «ИБИС».

Примерная тематика сообщений (докладов)

| Тематика | Формируемые компетенции |
|--|--------------------------------|
| Тема 1. Подходы в менеджменте, школы в истории развития менеджмента | УК-2 |
| 1. Этапы развития и школы менеджмента за рубежом. 2. Особенности развития теории и практики менеджмента в России. 3. Предприятия и организации - объекты менеджмента. 4. Функции менеджмента, технология их реализации. 5. Организационные структуры менеджмента. 6. Основные понятия эффективности. 7. Научные подходы к оценке эффективности управления. 8. Методы количественной оценки эффективности. | УК-2 |

| Тематика | Формируемые компетенции |
|--|-------------------------|
| Тема 2. Управление социально-экономическими системами (организациями) | УК-2 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Матрицы разделения административных задач управления. 2. Сетевые графики. 3. Сетевые матрицы. 4. Информационно-технологические модели. 5. Основные понятия теории решений. 6. Балльная система определения эффективности управления. 7. Методика разработки мероприятий по повышению эффективности системы управления. 8. Японская, американская и европейская системы управления предприятиями: отличия, сравнительная эффективность и возможность синтеза. | УК-2 |
| Тема 3. Природа и состав функций менеджмента | УК-2 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Требования, предъявляемые к решениям. 2. Учет факторов риска при разработке и принятии решений. 3. Процесс подготовки, принятия и реализации решений. 4. Ролевое поведение в организации. 5. Ролевой эпизод. 6. Бизнес-идея и бизнес-план как инструменты предпринимательской деятельности. 7. Место и роль малого бизнеса в экономике стран с рыночными отношениями и в России. 8. Методы оценки работников управления при приеме на работу и перемещениях. | УК-2 |
| Тема 4. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений | УК-2 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Власть и авторитет. 2. Планирование, отбор и формирование персонала. 3. Организация работы и совершенствование персонала. 4. Руководство: проблема интеграции власти и партнерства. 5. Мотивация в системе менеджмента. 6. Планирование служебной карьеры (опыт японских фирм). 7. Методы усиления продуктивности мышления в | УК-2 |

| Тематика | Формируемые компетенции |
|---|-------------------------|
| <p>процессе выработки управленческих решений. 8. Совещания: как и зачем их надо проводить?</p> | |
| <p>Тема 5. Факторы эффективности менеджмента</p> | <p>УК-2</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Делегирование полномочий в системе менеджмента. 2. Эффективное деловое общение. 3. Управление конфликтами и стрессами. 4. Организация работы руководителя. 5. Типы и характеристики корпоративной культуры. 6. «Философия управления», «Организационная структура» как факторы эффективности управления фирмой. 7. Изменения в мотивации труда на современном этапе и их учет в практике управления персоналом: опыт западных стран и России. 8. Конфликтология: перспективы ее развития и использования в менеджменте. | <p>УК-2</p> |
| <p>Тема 6. Инновационное и стратегическое развитие организаций</p> | <p>УК-2</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Управление корпоративной культурой. 2. Создание и управление имиджем предприятия и организации. 3. Современная концепция проектного менеджмента. 4. Окружение и участники проекта. 5. Жизненный цикл проекта. 6. Учет национально-культурных особенностей менеджмента в практике целевого общения с иностранцами. 7. Личностные качества как фактор, влияющий на его работу и карьеру. 8. Стиль руководства: каким он должен быть? | <p>УК-2</p> |
| <p>Тема 7. Разнообразие моделей менеджмента</p> | <p>УК-2</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Подсистемы менеджмента проекта. 2. «Новая экономика», ее характеристики и влияние на современный менеджмент. 3. Общие характеристики тенденций интеллектуализации современного менеджмента. 4. «Кастомизация» современного менеджмента. 5. «Виртуализация» современного менеджмента. 6. Планирование рабочего времени менеджера 7. Возможности и особенности служебной карьеры женщин в менеджменте | <p>УК-2</p> |

| Тематика | Формируемые компетенции |
|---|-------------------------|
| 8. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров в зарубежных странах и в России. | |
| Тема 8. Перспективы современного менеджмента в России | УК-2 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджмент интеллектуальных активов. 2. Менеджмент знаний как новая парадигма современного интеллектуального менеджмента. 3. Стратегам менеджмента корпоративного интеллекта. 4. Структура системы менеджмента знаний. 5. Менеджмент обучающихся организаций. 6. Этика деловых отношений: правила ведения переговоров, деловые беседы, телефонный разговор. 7. Культура деловой одежды. 8. Формирование имиджа фирмы. | УК-2 |

Критерии и показатели оценивания результатов сообщения (доклада) для проведения текущего контроля по дисциплине

| Шкала оценивания | Критерии |
|--------------------|---|
| 5 (отлично) | <p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - полно и логически последовательно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; - демонстрирует понимание материала, обосновывает свои суждения, делает самостоятельные выводы и умозаключения; - излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка; - демонстрирует кругозор, использует материал из дополнительных источников, интернет ресурсы; - использует наглядный материал (презентация) |
| 4 (хорошо) | <p>По своим характеристикам сообщение (доклад) обучающегося соответствует характеристикам отличного ответа, но обучающийся может испытывать некоторые затруднения в ответах на дополнительные вопросы, допускать некоторые погрешности в речи, использует наглядный материал (презентация)</p> |

| Шкала оценивания | Критерии |
|--------------------------------|---|
| 3 (удовлетворительно) | <p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - испытывал трудности в подборе материала, его структурировании, использовал в основном, учебную литературу и не использовал дополнительные источники информации; - не может ответить на дополнительные вопросы по теме сообщения (доклада); - материал излагает не последовательно, не устанавливает логические связи, затрудняется в формулировке выводов; - допускает стилистические и орфоэпические ошибки; - не отвечает на вопросы; - не использует наглядный материал (презентацию) |
| 2 (неудовлетворительно) | <p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - демонстрирует незнание большей части соответствующее теме сообщения (доклада); - допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл; - беспорядочно и неуверенно излагает материал. <p>Сообщение (доклад) обучающимся не подготовлено, либо не соответствует теме.</p> |

Примерные тестовые задания для текущего контроля

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|----------------|-------------------------|
| Тема 1. Подходы в менеджменте, школы в истории развития менеджмента | | УК-2 |
| <p>1. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:</p> <p>А среднего уровня;</p> <p>Б низшего уровня;</p> <p>В высшего, среднего и низшего уровня;</p> <p>Г высшего уровня.</p> | г | УК-2 |
| <p>2. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?</p> <p>А чем больше информация, тем лучше;</p> <p>Б избыток информации также вреден, как и ее</p> | б | |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|--|----------------|-------------------------|
| <p>недостаток; В получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя; Г избыточный объем информации – залог успеха.</p> | | |
| <p>3. Основные функции управления: А планирование, контроль; Б планирование, организация, мотивация, контроль; В организация, мотивация; Г организация, мотивация, контроль.</p> | б | |
| <p>4. Целью планирования деятельности организации является: А обоснование затрат; Б обоснование сроков; В определение целей, сил и средств; Г обоснование численности работников.</p> | в | |
| <p>5. Основным в управлении по целям является выработка целей: А сверху вниз по цепи инстанций; Б снизу вверх; В снизу вверх и сверху вниз; Г по матричной схеме.</p> | а | |
| <p>Тема 2. Управление социально-экономическими системами (организациями)</p> | | УК-2 |
| <p>1. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства? А всеобщая компьютеризация производства; Б развитие социальной сферы; В профессиональный рост работников; Г интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат.</p> | г | УК-2 |
| <p>2. Чем характеризуется компромисс при принятии решения? А установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников; Б уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;</p> | б | |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|----------------|-------------------------|
| В принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон; Г уменьшением выгоды. | | |
| 3. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»? А быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу; Б иметь аналитический склад ума; В быть предельно объективным и полагаться на факты и логику; Г методичность в работе, прогнозирование будущего. | в | |
| 4. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»? А зарплата Б карьера В сама работа Г признание окружения. | в | |
| 5. Основным правилом при определении уровня зарплаты является: А определенный законом минимальный уровень; Б определенная штатным расписанием ставка; В уровень оплаты в фирмах конкурентах; Г абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка. | г | |
| Тема 3. Природа и состав функций менеджмента | | УК-2 |
| 1. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в А отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами; Б наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром; В замкнутости элементов системы самих на себя; Г наличии взаимодействия с внешней средой. | г | УК-2 |
| 2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям? | а | |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|----------------|-------------------------|
| <p>А для оптимального решения комплексной задачи;</p> <p>Б для сохранения «группового» стиля работы;</p> <p>В для проверки квалификации рабочих;</p> <p>Г все перечисленное.</p> | | |
| <p>3. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?</p> <p>А созданы филиалы предприятия в пяти городах;</p> <p>Б созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;</p> <p>В созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;</p> <p>Г созданы отделы на предприятии, равные по численности.</p> | б | |
| <p>4. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как</p> <p>А выпуск легковых автомобилей;</p> <p>Б производство военной авиатехники;</p> <p>В строительство судов уровня;</p> <p>Г переработка нефти, выплавка чугуна.</p> | г | |
| <p>5. Определите основные характеристики внешней среды для организации</p> <p>А все перечисленное;</p> <p>Б взаимосвязанность факторов, сложность;</p> <p>В сложность и подвижность;</p> <p>Г взаимосвязанность и неопределенность.</p> | а | |
| <p>Тема 4. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений</p> | | УК-2 |
| <p>1. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?</p> <p>А положительная;</p> <p>Б корреляционная;</p> <p>В неопределенная;</p> <p>Г отрицательная.</p> | г | УК-2 |
| <p>2. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?</p> <p>А все перечисленное;</p> | а | |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|----------------|-------------------------|
| <p>Б внутрифирменное управление, управление производством;</p> <p>В управление персоналом, управление производством;</p> <p>Г внутрифирменное управление, управление персоналом.</p> | | |
| <p>3. Планирование действий - это</p> <p>А создание следующего звена меду постановкой цели и программой ее реализации;</p> <p>Б уточнение ролей;</p> <p>В выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели;</p> <p>Г оценка затрат времени для каждой операции.</p> | а | |
| <p>4. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:</p> <p>А 1, 2;</p> <p>Б 2;</p> <p>В 1, 2, 3;</p> <p>Г 1.</p> | г | |
| <p>5. Что означает «принять решение»?</p> <p>А перебрать все возможные альтернативы;</p> <p>Б перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;</p> <p>В отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;</p> <p>Г отдать распоряжение к реализации конкретного плана.</p> | г | |
| Тема 5. Факторы эффективности менеджмента | | УК-2 |
| <p>1. Поведение, ориентированное на контроль – это:</p> <p>А действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;</p> <p>Б ориентирование на заниженные цели;</p> <p>В использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;</p> | а | УК-2 |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|----------------|-------------------------|
| Г ориентирование на завышенные цели. | | |
| 2. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является: А гибкой; Б саморегулируемой; В стабильной и прочной; Г все перечисленное. | в | |
| 3. Почему именно США стали родиной современного управления? А отсутствие проблем с происхождением, национальностью; Б поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы; В образование монополий; Г все перечисленное. | г | |
| 4. Ключевым фактором в любой модели управления являются: А люди; Б средства производства; В финансы; Г структура управления. | а | |
| 5. Целью классической школы управления было создание: А методов нормирования труда; Б универсального принципа управления; В условий трудовой деятельности работников; Г методов стимулирования производительности труда. | б | |
| Тема 6. Инновационное и стратегическое развитие организаций | | УК-2 |
| 1. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию? А наглядная информация; Б промышленный шпионаж; В письменная информация; Г информация в глобальных сетях. | б | УК-2 |
| 2. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это А выбор стандартов; | г | |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|----------------|-------------------------|
| Б выбор подходящей единицы измерения; В выбор критериев; Г измерение результатов. | | |
| 3. Организация – это: А группа людей, объединенная общей целью; Б группа людей, владеющая средствами производства; В группа людей, деятельность которых координируется; Г группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. | Г | |
| 4. Система контроля в организации обычно состоит из: А предварительного, текущего и заключительного; Б текущего и заключительного; В предварительного и заключительного; Г только из текущего контроля. | а | |
| 5. Какой вид планирования используется в производственных системах с непрерывными технологическими процессами? А пооперационная функциональная схема; Б фиксированная позиционная схема; В линейная поточная схема; Г пооперационная и позиционная схемы. | в | |
| Тема 7. Разнообразие моделей менеджмента | | УК-2 |
| 1. Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными? А по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы; Б отсутствие дифференцированного отношения к людям; В для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками; Г при всех положительных качествах свободы | б | УК-2 |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|--|----------------|-------------------------|
| дискуссии в большой компании она нарушает режим работы. | | |
| <p>2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?</p> <p>А потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе;</p> <p>Б сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;</p> <p>В ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;</p> <p>Г гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.</p> | в | |
| <p>3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?</p> <p>А успех;</p> <p>Б деньги;</p> <p>В свобода;</p> <p>Г безопасность.</p> | а | |
| <p>4. К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления»?</p> <p>А матричная система управления;</p> <p>Б функциональная система управления;</p> <p>В линейная система управления;</p> <p>Г ни одна система не подходит.</p> | в | |
| <p>5. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?</p> <p>А научное управление;</p> <p>Б административное управление;</p> | в | |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|----------------|-------------------------|
| В новая экономическая политика; Г человеческие отношения. | | |
| Тема 8. Перспективы современного менеджмента в России | | УК-2 |
| 1. На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии? А на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов; Б на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса; В на жесткий аппарат контроля на выходе продукции; Г на проверку готовой продукции. | г | УК-2 |
| 2. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения? А стало невыгодно держать большой штат сотрудников; Б трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать; В рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения; Г механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства. | г | |
| 3. От какого фактора не зависит тип производственной системы? А от рынка; Б от стратегии маркетинга; В от вида продукции; Г от региональных программ обеспечения занятости. | г | |
| 4. Менеджмент в основном занимается системами А открытыми; Б закрытыми; В закрытыми и подсистемами закрытого типа; Г закрытыми и подсистемами открытого типа. | а | |
| 5. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника | в | |

| Тестовые задания | Ключ к заданию | Формируемые компетенции |
|---|-----------------------|--------------------------------|
| на новом месте? А соответствие специализации; Б справедливое вознаграждение; В социальная адаптация; Г перспектива роста. | | |

Показатели оценивания результатов тестирования для проведения текущего контроля по дисциплине

| % верных решений (ответов) | Шкала оценивания |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 85-100 | 5 - отлично |
| 71-84 | 4 - хорошо |
| 50-70 | 3 - удовлетворительно |
| 0-49 | 2 - неудовлетворительно |

Примерные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации (УК-2)

Вопросы для проверки уровня обученности «знать» (УК-2):

1. Сущность менеджмента, определение основных понятий (УК-2).
2. Эволюция управленческой мысли (УК-2).
3. Формирование науки управления производством (УК-2).
4. Основные положения и представители школы научного управления (УК-2).
5. Основные положения и представители административной школы управления (УК-2).
6. Основные положения и представители школы человеческих отношений (УК-2).
7. Основные положения и представители школы теорий поведения (УК-2).
8. Основные положения количественной школы управления (УК-2).

9. Понятие организации и организационных потенциалов (УК-2).
10. Теории жизненных циклов организации (УК-2).
11. Понятие, составляющие и технологии формирования организационной культуры (УК-2).
12. Системный подход к менеджменту. Понятие и факторы макросреды (УК-2).
13. Понятие и факторы микросреды (УК-2).
14. Процессный и ситуационный подход к менеджменту (УК-2).
15. Социальная ответственность бизнеса (УК-2).
16. Общие основы методологии менеджмента (УК-2).
17. Конкретные основы методологии менеджмента (УК-2).
18. Системный подход в управлении: опыт и перспективы (УК-2).
19. Ситуационный подход в управлении (УК-2).
20. Основные методы проведения исследований в менеджменте (УК-2).
21. Понятие и классификация управленческих решений (УК-2).
22. Процесс принятия решения. Требования, предъявляемые к эффективным решениям (УК-2).
23. Мозговой штурм и дерево решений: процедура и правила проведения. Понятие и правила релевантности информации (УК-2).
24. Метод номинальной группы и метод Дельфи: процедура, правила проведения, отличие (УК-2).
25. Функции процесса управления (УК-2).
26. Стратегическое планирование (УК-2).
27. Внешняя среда фирмы (УК-2).
28. Внутренняя среда организации (УК-2).
29. Проблемы взаимодействия формальных и неформальных групп и факторы, влияющие на эффективность их работы (УК-2).

30. Ключевые понятия и процесс стратегического управления. Базовые стратегические ценности организации (УК-2).

31. Понятие, содержание и цели формулирования миссии. SWOT-анализ (УК-2).

32. Понятие и виды стратегий. Матрицы БКГ и Томпсона-Стрикленда. KANO-анализ. Методы преодоления сопротивления изменениям (УК-2).

33. Тенденции и правила проектирования организационных структур предприятия (УК-2).

34. Понятие и виды коммуникаций и коммуникаторов. Коммуникационный процесс (УК-2).

35. Особенности и барьеры организационных коммуникаций. (УК-2).

36. Особенности и барьеры межличностных коммуникаций (УК-2).

37. Процесс и барьеры делегирования полномочий (УК-2).

38. Сущность мотивации и изменение ее роли в теории и практике управления (УК-2).

39. Содержательные и процессуальные теории мотивации (УК-2).

40. Власть и лидерство в управлении. Понятия, соотношение и взаимосвязь власти и лидерства (УК-2).

41. Виды власти. Методы реализации власти (УК-2).

42. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства (УК-2).

43. Понятие и сущность управленческих решений (УК-2).

44. Классификация управленческих решений (УК-2).

45. Процесс разработки управленческих решений (УК-2).

46. Необходимость моделирования в менеджменте. Типы моделей (УК-2).

47. Основные этапы и проблемы моделирования (УК-2).

48. Способы моделирования управленческих процессов. (УК-2).

49. Имидж менеджера. Этапы формирования имиджа руководителя (УК-2).

50. Бизнес-планирование: сущность, структура и система показателей, обеспечение разработки и реализации бизнес-планов (УК-2).

51. Бизнес-планирование инновационного развития (УК-2).

52. Сущность, особенности и процесс организационного проектирования (УК-2).

53. Контроль и его роль в менеджменте. Цель контроля. Объект контроля. Стадии и основные виды контроля (УК-2).

54. Принципы государственного и муниципального управления (УК-2).

55. Специфические принципы местного самоуправления (УК-2).

56. Целеполагание в государственном и муниципальном управлении (УК-2).

57. Функции государственного и муниципального управления. (УК-2).

58. Методы государственного и муниципального управления (УК-2).

59. Стилль государственного и муниципального управления (УК-2).

60. Контроль в государственном управлении: понятие, цели, задачи (УК-2).

Практические задания для проверки уровня обученности «уметь» и «владеть» (УК-2)

Задача 1. (УК-2).

Описание ситуации: Среди претендентов на место начальника отдела снабжения/складского хозяйства есть опытный кандидат. Ему 40 лет, на протяжении 8 лет он работал на похожей должности. Предприятие, на котором он работает в настоящее время, несколько меньше, и существенно меньший ассортимент товаров. На собеседовании выясняется, что претендент – очень хороший специалист, у него большой опыт,

и он отлично знает свое дело.

О зарплате тоже удается довольно быстро договориться. Остается еще вопрос о его квалификации как руководителя. Ведь в подчинении у начальника этого отдела будет сразу 20 сотрудников, а в настоящее время у него только 6 подчиненных. Поэтому немецкий начальник отдела персонала спрашивает: «Какие проблемы у Вас были с подчиненными?» Видно, что этот вопрос не нравится кандидату, но после небольшой паузы он говорит: «Никаких!» Теперь немецкому начальнику отдела персонала не нравится ответ, он, недовольно нахмутив лоб, он делает у себя какую-то пометку.

Вопросы:

1. Почему немецкий начальник отдела персонала задал этот вопрос и почему он недоволен ответом?

Задача 2. (УК-2).

Описание ситуации: Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки – то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но

поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Вопросы:

1. Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось?
2. В чем причина?
3. Как следовало вести себя участникам?

Задача 3. (УК-2).

Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение:

Офис – «проходной двор».

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

Задача 4. (УК-2).

Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

Новый шеф из Швеции.

Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).

С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернадеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план.

Также растерян и господин Фернадес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою

точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость...

Задача 5. (УК-2).

Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение:

Просьба об отпуске.

Господин Морита работает на фирме Митсубиси в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы Митсубиси работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт,

что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

Задача 6. (УК-2).

Знаменитый японский писатель Акутагава Рионосукэ описывает в своем рассказе следующий случай. Дайте оценку поведению матери и объясните с точки зрения культуры Японии, почему оба героя рассказа проявляли свои чувства таким образом.

Носовой платок.

Профессора университета посетила с визитом мать одного из его обучающихся. Уже довольно долго этот студент лежит в больнице с перитонитом. Профессор навещает его время от времени, однако не знает, как он себя чувствует в последние дни. Профессор сидит с гостьей в комнате своего дома. Оба пьют чай, при этом посетительница излучает спокойную приветливость и удовлетворенность. Она хвалит дом профессора, разговор плавно идет дальше, спокойно переходя от одной темы к другой. В какой-то момент профессор спрашивает женщину о последних новостях из больницы. В то время как профессор подносит чашку с чаем ко рту, чтобы сделать глоток, гостья рассказывает ему – неизменившимся тоном – о том, что ее сын на днях умер.

Профессор поражен этим известием, однако не показывает своих чувств. Он допивает чай до конца и говорит: «Ах, так...», и оба продолжают беседовать в доброжелательном духе дальше. Женщина благодарит профессора за внимание, высказанное ее сыну. К концу разговора что-то падает на пол, и профессор хочет поднять упавший предмет. При этом он видит, что женщина – до тех пор абсолютно не заметно для него – с силой комкала и сжимала носовой платок под столом. Он осознает, что, несмотря на смех, внутри она рыдает. Немного

спустя, женщина, улыбаясь, прощается с профессором, который в задумчивости провожает ее до выхода.

Задача 7. (УК-2).

Как Вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

Ожидание приема.

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию. После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло.

Наш друг, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена. Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант высказывания уважения) он начал ждать. Прошло пять минут... десять – пятнадцать... сорок пять минут (непростительный период ожидания!). Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздражен и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной, и он раздражен. На что тот ответил: «Пусть ждет». Надо ли говорить, что пребывание американца в Бولیвиі так и не заладилось.

Задача 8. (УК-2).

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять стилей руководства:

а) Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в организации.

б) Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не интересуют, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

в) Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимание, либо уделяется крайне мало.

г) Золотая середина: руководитель старается в своих действиях в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не попустительствует.

д) Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Вопросы:

1. Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим?

2. Дайте обоснование своему варианту.

3. В тоже время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга.

4. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства?

Задача 9. (УК-2).

Описание ситуации: Вы работаете менеджером в компании, которая основную часть своей продукции

(машиностроительное оборудование) поставляет на внешний рынок (Китай, Сингапур, Тайланд).

Финансово-экономическое положение компании в связи с усилением позиций конкурентов в последние два года значительно ухудшилось: падают объемы продаж, значительно сократилась прибыль, снижаются дивиденды по акциям.

На общем собрании акционеров, учитывая кризисное положение компании, было принято решение провести анализ сложившегося положения и принять меры по его изменению.

Вопрос.

1. Если Вам поручено выполнение этого решения, как Вы будете действовать?

Задача 10. (УК-2).

Имеется временной ряд показателя объема валовой продукции в регионе в сопоставимых ценах за 7 лет. Используя метод скользящей средней, сделать прогноз валового выпуска продукции в регионе на последующий год ($P = 3$).

| Год | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------|-----|----|----|-----|-----|----|----|
| ВРП, млн.руб. | 125 | 85 | 70 | 120 | 100 | 75 | 85 |

Задача 11. (УК-2).

Исходные данные для расчёта (условные):

- по 1 варианту капиталовложения равны 60 млн. руб., себестоимость годовой продукции - 84 млн. руб., а сумма годовой прибыли -16 млн. руб.

- по 2 варианту предусмотрено применение прогрессивной техники, и сумма капитальных вложений возрастает до 70 млн. руб. Вместе с тем обеспечивается более низкая себестоимость получения того же объёма продукции - 80 млн. руб. и годовая сумма прибыли - 20 млн. руб.

Сравните экономическую эффективность нескольких вариантов капитальных вложений путём исчисления приведённых затрат по формуле:

$$Z = C + E_n \times K \rightarrow \min,$$

где C - себестоимость годовой продукции;

Ен - нормативный срок эффективности, равный 0,12;
К - объём капитальных вложений по данному варианту.

Задача 12. (УК-2).

Созданная в конце 30-х г.г. XX в. компания «Хьюлетт-Паккард» к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компанию-производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании – около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

Вопрос:

1. Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт-Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?

Задача 13. (УК-2).

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Вопросы:

1. Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большей партии автобусов для нужд города?

2. Правильно ли сформирована конкурсная комиссия?

3. Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

Задача 14. (УК-2).

Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом оценивало прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности, в частности баланса за истекший период.

Вопросы:

1. Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности?

2. Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?

Задача 15. (УК-2).

Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планах его развития, которые представлялись ему заманчивым с точки зрения получения ожидаемой прибыли. Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.

Вопрос:

1. Правильно ли поступил директор банка?

Задача 16. (УК-2).

Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрики был сделан дополнительный, более крупный заказ с рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой

реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции фабрики ресторану.

29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции к Новому году ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была фабрикой сорвана.

Вопросы: Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несет ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе?

Задача 17. (УК-2).

Описание ситуации: Корпорация LG Electronics, крупнейший производитель бытовой электроники в Южной Корее, предъявила иск японской компании Matsushita, обвинив ее в нарушении патентов LG на технологии изготовления плазменных панелей. Одновременно встречный иск Matsushita предъявила иск LG, потребовав запретить в Японии продажи плазменных панелей производства LG, утверждая, что «южнокорейская корпорация нарушила ее патенты на технологию борьбы с тепловым излучением».

Вопросы:

1. Является ли ситуация примером международного конфликта между крупнейшим японским производителем электроники и их конкурентами в Корее?

2. Является ли конкуренция в данном сегменте рынка по поводу интеллектуальной собственности положительным явлением или юридические тяжбы мешают международной торговле?

Задача 18. (УК-2).

Описание ситуации: Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути,

презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

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

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

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

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

Вопросы:

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

Задача 19. (УК-2).

«Проблема опозданий». В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали на то, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы 10 минут. И хотя эти опоздания вас никогда особенно не волновали, вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избегания – рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой – хотели бы избежать, конфронтации по этому поводу. Поскольку, честно говоря, не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

Вопрос:

1. Что могло повлиять на возникновение такой ситуации?
2. Какие меры предприняли бы, для разрешения этой проблемы?

Задача 20. (УК-2).

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного

производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Задача 21. (УК-2).

Описание ситуации: Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени (до 80-х годов) занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области. Однако в 80-е годы ее потеснили новые конкуренты – фирмы «Найк» и «Рибок». За

основу борьбы эти фирмы взяли внедрение новых технологий производства спортивных товаров.

Вопросы.

1. Какие аспекты проблемы конкурентных преимуществ представлены в ситуации «Адидас»?

2. Как Вы думаете, почему фирмам «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста – фирму «Адидас»?

3. В чем Вы видите конкурентные преимущества вашей фирмы (организации)? Как их сохранить?

Задача 22. (УК-2).

Описание ситуации: Текстильная фабрика имени М.В. Фрунзе в 1996 г. оказалась в кризисном состоянии. Объём продаж товаров постоянно сокращался, приходилось идти на снижение цен. Средств едва хватало на то, чтобы можно было выплатить заработную плату работникам фабрики. Наступил момент, когда оборотных средств стало не хватать на закупку сырья. В такой ситуации руководство предприятия решило использовать толлинговые операции. Была достигнута договоренность с поставщиками о том, что сырьё будет поставляться за счёт средств поставщиков. Фабрика перерабатывает его и передает для реализации готовую продукцию поставщикам («Работа на давальческом сырье»). Поставщики предлагали отчислять с каждой единицы товара по 10% её стоимости фабрике в денежной форме, но руководители фабрики остановились на варианте оплаты их труда «натурой», т.е. оставлять 10% произведённой продукции на фабрике, которую она будет реализовывать сама.

Вопросы.

1. Почему фабрика избрала такой путь?

2. Не лучше ли было использовать денежную форму оплаты?

Задача 23. (УК-2).

Описание ситуации: В ЗАО «Вымпелтрейд», занимающемся производством комплектующих изделий для российских компаний, работающих в системе коммуникаций, в

2001 г. сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество нереализованных изделий. Это повлекло за собой снижение объемов выручки от реализации продукции, рост кредиторской задолженности. Перебои с выплатой заработной платы вызвали рост текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия была под большим вопросом. Учредители предприятия были вынуждены вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуации.

Возможные действия учредителей:

1. Выделение предприятию дополнительных инвестиций.
2. Одобрение стратегии развития предприятия, представленной его руководством.
3. Замена руководства предприятия.
4. Ликвидация предприятия.

Вопрос.

1. На каком из вариантов следует остановиться? И почему?

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1. Менеджмент : учебное пособие / Чаусов Н.Ю., Калугин О.А. — М: КноРус, 2020. — 171 с. — ISBN 978-5-406-00970-3. Доступно в ЭБС - URL: <https://znanium.com>
2. Теория менеджмента : учебник / Ширяев Д.В. — Москва : КноРус, 2020. — 240 с.— ISBN 978-5-4365-1610-3. Доступно в ЭБС - URL: <https://znanium.com>

б) дополнительная литература:

1. Теория менеджмента : монография / Быстров О.Ф. — Москва : Русайнс, 2020. — 181 с. — ISBN 978-5-4365-2061-2. — URL: <https://znanium.com>
2. Менеджмент. Практикум : учебно-практическое пособие / Лисичкина Ю.С., Астафьева О.В. — Москва : КноРус,

2020. — 162 с. — IBN 978-5-406-07503-6. — URL: <https://znanium.com>

3. Менеджмент. Введение в профессию (бакалавриат) : учебное пособие / Бондаренко В.В., Юдина В.А. — М: КноРус, 2019. — 284 с. — ISBN 978-5-406-06948-6. URL: <https://znanium.com>

Электронные ресурсы:

- Федерация Психологов Образования России. Профессиональное сообщество психологов России. Цифровая платформа психолого-педагогических программ

<https://www.roscopy.ru>;

- Российское психологическое общество (РПО). Официальный сайт профессиональной корпорации психологов России. Входит в состав IUPsyS – Международный союз психологической науки при ЮНЕСКО и Европейской федерации психологических ассоциаций (EFPA).

<http://psyrus.ru>;

- Профессиональные психологические тесты. Тесты, Онлайн-тесты Микроблоги, Цитаты-тест

<https://vsetesti.ru/>:

- Портал Академической психологии. Академическая, прикладная, клиническая психология. База последних исследований в России

<http://www.portal-psychology.ru>;

- Психологический институт РАО. Ведущий Психологический институт Российской академии образования и третье в мире научно-исследовательское психологическое учреждение

<https://www.pirao.ru>:

- Психологическое сообщество. Сайт профессиональных психологов практиков. Лекции, тренинги, статьи

<https://www.b17.ru/>

- **eLibrary** – Научная электронная библиотека, база РИНЦ; <https://elibrary.ru/> – *открытый доступ с расширенными правами при регистрации в качестве читателя и автора.*

9. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

| | |
|---|--|
| <p>Учебная аудитория № 216</p> <ul style="list-style-type: none">-учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа;-учебная аудитория для проведения занятий семинарского тип и практических занятий;-учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций;-учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none">- комплект учебной мебели для обучающихся;-рабочее место преподавателя;-доска меловая;- стационарное видеопроекционное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (проектор, персональный компьютер, экран, колонки). <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <ol style="list-style-type: none">1) иностранного производства:<ul style="list-style-type: none">- MS Windows 10;- Microsoft Office Standard 2007.2) отечественного производства:<ul style="list-style-type: none">- Kaspersky EndPoint Security для Windows. <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p> | <p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 216 (2 этаж № 52)</p> |
| <p>Учебная аудитория № 416</p> <p>-учебная аудитория для проведения заня-</p> | <p>394036, город Воронеж,</p> |

| | |
|---|--|
| <p>тий лекционного типа;</p> <ul style="list-style-type: none"> -учебная аудитория для проведения занятий семинарского тип и практических занятий; -учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; -учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - комплект учебной мебели для обучающихся; -рабочее место преподавателя; - доска меловая. - стационарное видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (экран, проектор, колонки, персональный компьютер). <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) иностранного производства: <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 7 Enterprise; - Microsoft Office Professional Plus 2007. 2) отечественного производства: <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows. <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p> | <p>ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 416 (4 этаж № 64)</p> |
| <p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 102</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - читальный зал библиотеки | <p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 102 (1 этаж № 84)</p> |

| | |
|---|---|
| <p>- учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ);</p> <p>- учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы.</p> <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> -автоматизированное рабочее место обучающегося; - ноутбуки; - телевизор; - столы для чтения; - стулья; - шкафы для документов; - стол офисный; - стеллажи для книг; - стойка выдачи литературы; - тумба напольная; - информационная стойка. <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 7 pro; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Access 2016. <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows; <p>Свободно распространяемое программное обеспечение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7-Zip; - Интернет цензор. <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации</p> | |
| <p>Учебная аудитория № 314</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интер- | <p>394026, Воронежская область, г. Воронеж,</p> |

нет» и электронной информационно-образовательной среде организации;

- учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ);
- учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы;
- компьютерный класс.

Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:

- автоматизированное рабочее место обучающегося;
- автоматизированное рабочее место преподавателя;
- доска двусторонняя (маркерно-меловая);
- наушники;
- принтер;
- телевизор.

Лицензионное программное обеспечение:

1) иностранного производства:

- MS Windows 8.1 Корпоративная;
- Microsoft Office Standard 2007;
- iSpring suite 8;
- MS Visio;
- MS Access 2016;
- MS Project;
- Microsoft SQL Server 2014;
- Visual Studio 2017.

2) отечественного производства:

- Kaspersky EndPoint Security для Windows;
- 1С: Предприятия 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях.

Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:

- PascalABC.NET;
- FreePascal IDE;
- Eclipse;
- IntelliJ IDEA;

ул. Дружинников,
д.8
Кабинет № 314
(3 этаж № 48)

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver, Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad. <p>Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p> | |
| <p>Учебная аудитория № 318</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; - доска двусторонняя (маркерно-меловая). <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 7; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Visio 2007; - MS Project 2010; | <p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 318 (3 этаж № 50)</p> |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft SQL Server 2012; - Microsoft Visual Studio. <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows; - Автоматизированная банковская система «Управление кредитной организацией» для ВУЗов. <p>Свободно распространяемое программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver; - Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad; <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - программа Фоторобот. <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p> | |
| <p>Учебная аудитория № 313</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения вы- | <p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 313 (3 этаж № 62)</p> |

пусковой квалификационной работы;

- компьютерный класс.

Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:

- автоматизированное рабочее место обучающегося;

- автоматизированное рабочее место преподавателя;

- доска маркерная;

- стационарное видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (экран, проектор, колонки).

Лицензионное программное обеспечение:

1) иностранного производства:

- MS Windows 10;

- Microsoft Office Standard 2007;

- MS Visio;

- MS Access 2016;

- MS Project;

- Microsoft SQL Server 2019;

- Visual Studio 2010;

2) отечественного производства:

- Kaspersky EndPoint Security для Windows.

Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:

- PascalABC.NET;

- FreePascal IDE;

- Eclipse;

- IntelliJ IDEA;

- GIMP;

- Blender;

- Firefox;

- Vuze;

- FileZilla;

- Denver;

- Maxima + WxMaxima, iTest;

- Inkscape;

| | |
|--|--|
| <p>- QCad. Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс». Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p> | |
| <p>Учебная аудитория № 314</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> -автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; - доска маркерная; - телевизор. <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) иностранного производства: <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Windows 7 Professional; - Microsoft Office Standard 2010. 2) отечественного производства: <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows; - 1С: Предприятия 8. <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse, IntelliJ IDEA; - GIMP; | <p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 314 (3 этаж № 61)</p> |

- Blender;
- Firefox;
- Vuze;
- FileZilla;
- Denver;
- Maxima + WxMaxima;
- iTest;
- Inkscape;
- QCad.

Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».

Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.