

**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.22 Теория менеджмента**

Уровень образования:	<u>Высшее образование – бакалавриат</u>
Направление подготовки:	<u>38.03.02 Менеджмент</u>
Направленность (профиль):	<u>Менеджмент организаций</u>
Форма обучения:	<u>Очная, заочная и очно-заочная</u>
Составитель:	<u>к.э.н.Зайцев А.А.</u>

Воронеж 2023 г.

Разработчик рабочей программы дисциплины: к.э.н. Зайцев Анатолий Александрович

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.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся комплексных теоретических и практических знаний в сфере управления, понимание роли менеджмента в системе рыночной экономики и формировании человеческого капитала.

Задачи дисциплины:

- раскрыть сущность, место и роль менеджмента в системе рыночной экономики;
- ознакомить с эволюцией менеджмента и его современными российскими особенностями;
- изучить интеграционные процессы в менеджменте, факторы внешней и внутренней среды;
- рассмотреть системы менеджмента, функции и организационные структуры;
- раскрыть процессы и механизмы управления;
- дать представление об экономике и социологии управления персоналом и формировании человеческого капитала;
- определить проблемы групповой динамики, руководства и лидерства;
- рассмотреть механизм возникновения и разрешения конфликтов;
- исследовать различные аспекты системы «ресурсы-качество-эффективность управления»;
- ознакомить с проблемами информационного обеспечения и инновационного потенциала менеджмента.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к обязательной части дисциплин и базируется на знаниях и умениях, приобретенных при изучении предшествующих курсов: «Экономическая теория», «Институциональная экономика» и других. Освоение учебной дисциплины необходимо для успешного освоения следующих дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Управление рисками» и других.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Задача профессиональной деятельности	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Обоснование и выбор решений на основе разработанных целевых показателей	ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	ОПК-1.1 Использует основы экономических и управленческих знаний для постановки и решения типовых задач профессиональной деятельности, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук. ОПК-1.2 Проводит системный анализ показателей, характеризующих деятельность экономических субъектов и функции	Знать: <ul style="list-style-type: none">– основные понятия, категории и инструменты прикладных экономических дисциплин;– принципы расчета и анализа показателей деятельности экономического субъекта. Уметь: <ul style="list-style-type: none">– осуществлять продуктивный поиск информации для постановки и решения типовых задач профессиональной деятельности;– проводить системный

		<p>онирование экономики в целом, прогнозирует их динамику, опираясь на базовые концепции экономической теории.</p> <p>ОПК-1.3 Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения типовых задач управления и обоснования эффективности принятых решений.</p>	<p>анализ показателей, характеризующих деятельность экономических субъектов,</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – современными методами сбора, обработки и анализа экономической информации. – навыками применения аналитического инструментарий для постановки и решения типовых задач управления и обоснования эффективности принятых решений
<p>Разработка обоснованных организационно-управленческих решений</p>	<p>ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;</p>	<p>ОПК-3.1 Анализирует результаты проблемных ситуаций организации для формирования и принятия обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости</p> <p>ОПК-3.2 Способствует реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды</p> <p>ОПК-3.3 Оценивает последствия реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – источники информации для принятия управленческих решений; – методы оценки качества и эффективности принимаемых управленческих решений, особенности различных методов принятия и оценки управленческих решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принимать управленческие решения по результатам проведенного анализа; – определять наиболее эффективный вариант управленческого решения из рассматриваемых. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методиками расчета показателей эффективности деятельности организации с позиций управления.

4. Объем и структура дисциплины

Трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часов.

Вид учебной работы	Формы обучения								
	Очная			Очно-заочная			Заочная		
	Всего часов	из них в семестре		Всего часов	из них в семестре		Всего часов	из них в семестре	
		II	III		III	IV		III	IV
Общая трудоемкость дисциплины	252	72	180	252	72	180	252	72	180
Контактная работа обучающихся с преподавателем, всего в том числе:	108	36	72	82	24	58	34	10	24
Лекции	54	18	36	34	10	24	12	4	8
Лабораторные работы	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Практические занятия	54	18	36	48	14	34	22	6	16
Самостоятельная работа	108	36	72	134	48	86	205	58	147
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача)	36	–	36	36	–	36	13	4	9
Курсовая работа/проект	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Контрольная работа	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Промежуточная аттестация: экзамен/зачет/зачет с оценкой	Зачет, Экзамен	Зачет	Экзамен	Зачет, Экзамен	Зачет	Экзамен	Зачет, Экзамен	Зачет	Экзамен

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

Содержание тем дисциплины, структурированное по темам с указанием дидактического материала по каждой изучаемой теме

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики	Предмет и методы изучения менеджмента. Место и роль науки управления в системе экономических и общественных наук. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Основные категории менеджмента. Сущность и содержание менеджмента. «Менеджмент» и «управление». Организация – базовое звено системы менеджмента.

		<p>Виды и уровни менеджмента. Объекты и субъекты управления. Закономерности управленческой деятельности. Принципы и методы управления. Менеджмент как вид деятельности и система управления. Менеджмент – наука и искусство. Менеджмент в микро- и макроэкономике.</p>
2.	<p>Тема 2. Эволюция менеджмента. Особенности российского менеджмента</p>	<p>Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Основные этапы эволюции управленческой мысли. Школы менеджмента и их вклад в развитие теории и практики управления. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. И Л. Гилбретт, Г. Гант). Классическая (административная) школа управления (Г. Эмерсон, А. Файоль, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев). Школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо, М. П. Фоллетт, О. Шелдон, Г. Барнард, Г. Мюнстерберг) и развитие поведенческих наук (К. Арджирис, Р. Лайкерг, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг). Школа науки управления, или математическая школа (Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер). Современная система взглядов на менеджмент. Интеграция традиционных (системный, ситуационный, процессный) и новых (инновационный, социальный, ориентированный на теорию хаоса и сложности) подходов к менеджменту. Современные проблемы управления. Особенности российского менеджмента и его задачи в развитии рыночных отношений.</p>
3.	<p>Тема 3. Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации</p>	<p>Интеграционные процессы в менеджменте. Понятие среды организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Организация – открытая система. Внешняя среда организации: понятие, значение и характеристика. Факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия: поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты, собственники. Факторы косвенного воздействия: экономическое, политическое, технологическое, социально-культурное, международное окружение. Методы анализа внешней среды: SWOT-анализ, сценарий-описание, методика Болотова. Взаимосвязь факторов внешней среды, их сложность, подвижность и неопределённость. Внутренняя среда организации. Понятие и особая важность внутренних факторов в развитии организации. Подходы к составу и анализу внутренних факторов. Основные внутренние переменные организации: цели и задачи, структура, трудовые ресурсы, материальные запасы, оборудование, технология, культура организации. Особое значение и моделирование организационной культуры. Взаимосвязь внутренних переменных. Социотехнические подсистемы. Взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации.</p>
4.	<p>Тема 4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры</p>	<p>Системы менеджмента. Типы моделей менеджмента: американская, японская, маркетинговая. Понятие, значение и классификация функций менеджмента. Социально-психологические функции: делегирование, мотивация. Технологические функции: коммуникации,</p>

		<p>принятие решений. Общие (основные) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Краткая характеристика основных функций управленческого цикла. Необходимость, содержание и принципы планирования; система планов организации. Организация как функция менеджмента и её интегрирующая роль. Мотивация и стимулирование деятельности. Сущность и виды контроля, фазы процесса контроля. Взаимосвязь и взаимодействие функций управления.</p> <p>Организационные структуры: сущность и определяющие факторы. Требования, предъявляемые к организационным структурам. Методы построения организационных структур. Типы организационных структур: функциональная, по продуктам, по потребителям, по географическому принципу и др. Централизация и децентрализация. Организационное проектирование и совершенствование структур управления.</p>
5.	Тема 5. Процессы и механизмы управления	<p>Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений. Механизмы менеджмента: средства и методы управления (организационно-административные, экономические, социально-психологические, самоуправление). Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.</p> <p>Процессы управления и стратегия управления. Типы стратегий. Целеполагание и его роль в процессе планирования и управления. Цели и миссия организации. Виды целей и их характеристика. Взаимосвязь целей и стратегии управления. Задачи и их характеристики. Взаимосвязь целей и задач. Формирование и ранжирование целей. Ключевые принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей. Целевое управление. Оперативное управление. Стратегические альтернативы, оценка ситуации и выбор стратегии. Принятие управленческих решений. Управленческие решения и их виды. Основные подходы к принятию решений. Процесс принятия решений и факторы, влияющие на него. Критерии принятия решения. Взаимозависимость решений. Моделирование ситуаций и разработка решений. Модели в управлении и их типы. Процесс и проблемы моделирования ситуаций. Основные модели науки управления. Методы принятия решений. Дерево решений. Платёжная матрица. Методы прогнозирования. Организация и контроль выполнения управленческих решений.</p>
6.	Тема 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала	<p>Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, человеческий капитал. Персонал предприятия. Система управления персоналом. Кадровая стратегия предприятия. Служба персонала предприятия, её функции и полномочия. Технология управления персоналом организации. Развитие человеческих ресурсов и формирование человеческого капитала.</p> <p>Экономика труда. Организация, нормирование, ре-</p>

		<p>гламентация и проектирование труда и трудовых процессов. Доходы и оплата труда. Эффективность трудовой деятельности.</p> <p>Социология труда. Социология трудовой организации. Личность в трудовой организации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Управление трудом в системе рыночного хозяйства. Контрактная система. Социально-экономическая и психологическая поддержка персонала.</p> <p>Особенности управления персоналом на крупном предприятии. Специфика кадровой политики в условиях кризиса.</p>
7.	Тема 7. Групповая динамика и имидж менеджера	<p>Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы. Формальное и неформальное управление. Типы формальной организации. Причины возникновения, развитие и характеристики неформальных организаций. Факторы, влияющие на эффективность групп. Управление человеком и управление группой.</p> <p>Руководство и лидерство. Лидерство и стиль управления. Основные подходы к лидерству: с позиций личных качеств, поведенческий, ситуационный и их вклад в теорию и практику управления. Концепции типов руководства МакГрегора (автократичное и демократичное руководство) и Р. Лайкерта (руководство, сосредоточенное на руководстве и на человеке). Двухмерная трактовка стилей руководства, управленческая решетка Блэйка и Мутона. Ситуационная модель руководства Фидлера. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Адаптивное руководство.</p> <p>Стиль менеджмента и личность менеджера. Власть и личное влияние. Формы власти и влияния. Власть и партнерство. Эффективный менеджер, его значение в организации и требования, предъявляемые к нему. Деятельность менеджера и особенности управленческого труда. Функции менеджера и управленческие роли. Пути повышения эффективности управленческого труда. Профессиональная подготовка менеджеров.</p>
8.	Тема 8. Конфликтность в управлении и управление конфликтами	<p>Конфликты в организациях, их причины и структура. Виды организационных конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Модель и стадии процесса конфликта.</p> <p>Управление конфликтной ситуацией и разрешение конфликтов. Функции конфликтов и основные формы их разрешения. Структурные методы и стили разрешения конфликтов. Особая роль менеджера в разрешении конфликтов. Эффективное общение как средство управления конфликтами. Стрессы и стрессоустойчивость.</p>
9.	Тема 9. Ресурсы, качество и эффективность управления	<p>Эффективность менеджмента организации: сущность, критерии и показатели. Комплексный подход к обеспечению эффективности управления и деятельности организации. Управление ресурсами. Управление трудовыми ре-</p>

		<p>сурсами: формирование и развитие, повышение качества трудовой жизни. Управление производством: общая стратегия и направления, разработка и внедрение производственной системы, оперативное планирование и управление производственной системой. Управление производительностью, влияние внешних и внутренних факторов на производительность. Управление качеством: сущность и современная концепция. Качество и конкурентоспособность. Стандартизация и сертификация продукции и системы управления качеством.</p> <p>Мировой опыт эффективного управления. Основные направления и меры повышения эффективности менеджмента в РФ.</p>
10.	<p>Тема 10. Информационное обеспечение и инновационный потенциал менеджмента</p>	<p>Коммуникации и информация в менеджменте. Система информационного обеспечения управления. Требования, предъявляемые к информации. Уровни и типы информации. Значение и использование информации в управлении. Материально-техническая база информационной деятельности. Современные информационные технологии и средства связи.</p> <p>Инновационный потенциал менеджмента. Содержание инновационной деятельности и сущность инновационного менеджмента. Основные задачи и этапы создания нового продукта. Формы организации научно-технической деятельности. Инновационный опыт и специфика США и Японии. Менеджмент как инновация. Профессионализация менеджмента.</p>

Тематический план (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
2 семестр								
1	Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики	24	12	6	6	–	–	12
2	Тема 2. Эволюция менеджмента. Особенности российского менеджмента	24	12	6	6	–	–	12
3	Тема 3. Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации	24	12	6	6	–	–	12
Итого за семестр		72	36	18	18	–	–	36
Форма контроля:		Зачет	–	–	–	–	–	–
Всего за семестр		72	36	18	18	–	–	36

3 семестр								
4	Тема 4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры	20	10	6	4	–	–	10
5	Тема 5. Процессы и механизмы управления	20	10	6	4	–	–	10
6	Тема 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала	22	12	6	6	–	–	10
7	Тема 7. Групповая динамика и имидж менеджера	22	12	6	6	–	–	10
8	Тема 8. Конфликтность в управлении и управление конфликтами	20	10	4	6	–	–	10
9	Тема 9. Ресурсы, качество и эффективность управления	20	10	4	6	–	–	10
10	Тема 10. Информационное обеспечение и инновационный потенциал менеджмента	20	8	4	4	–	–	12
Итого за семестр		144	72	36	36	–	–	72
Форма контроля: Экзамен		36	–	–	–	–	–	36
Всего за семестр:		180	72	36	36	–	–	108

Тематический план (очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:				Самостоятельная работа	
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия		Другие виды занятий
3 семестр								
1	Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики	24	7	3	4	–	–	17
2	Тема 2. Эволюция менеджмента. Особенности российского менеджмента	24	8	3	5	–	–	16
3	Тема 3. Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации	24	9	4	5	–	–	15
Итого за семестр		72	24	10	14	–	–	48
Форма контроля:		Зачет	–	–	–	–	–	–
Всего за семестр		72	24	10	14	–	–	48
4 семестр								
4	Тема 4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры	20	8	3	5	–	–	12

5	Тема 5. Процессы и механизмы управления	20	8	3	5	–	–	12
6	Тема 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала	22	8	3	5	–	–	14
7	Тема 7. Групповая динамика и имидж менеджера	22	8	3	5	–	–	14
8	Тема 8. Конфликтность в управлении и управление конфликтами	20	9	4	5	–	–	11
9	Тема 9. Ресурсы, качество и эффективность управления	20	9	4	5	–	–	11
10	Тема 10. Информационное обеспечение и инновационный потенциал менеджмента	20	8	4	4	–	–	12
Итого за семестр		144	58	24	34	–	–	86
Форма контроля: Экзамен		36	–	–	–	–	–	36
Всего за семестр:		180	58	24	34	–	–	122

Тематический план (заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
3 семестр								
1	Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики	22	4	2	2	–	–	18
2	Тема 2. Эволюция менеджмента. Особенности российского менеджмента	23	3	1	2	–	–	20
3	Тема 3. Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации	23	3	1	2	–	–	20
Итого за семестр		68	10	4	6	–	–	58
Форма контроля: Зачет		4	–	–	–	–	–	4
Всего за семестр		72	10	4	6	–	–	62
4 семестр								
4	Тема 4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры	24	4	1	3	–	–	20
5	Тема 5. Процессы и механизмы управления	24	4	1	3	–	–	20
6	Тема 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала	24	3	1	2	–	–	21

7	Тема 7. Групповая динамика и имидж менеджера	24	3	1	2	–	–	21
8	Тема 8. Конфликтность в управлении и управление конфликтами	25	3	1	2	–	–	22
9	Тема 9. Ресурсы, качество и эффективность управления	25	3	1	2	–	–	22
10	Тема 10. Информационное обеспечение и инновационный потенциал менеджмента	25	4	2	2	–	–	21
Итого за семестр		171	24	8	16	–	–	147
Форма контроля: Экзамен		9	–	–	–	–	–	9
Всего за семестр:		180	24	8	16	–	–	156

6. Самостоятельная работа обучающихся в ходе освоения дисциплины

№ п/п	Вид самостоятельной работы	Наименование работы и содержание
1	Подготовка к лекционным занятиям	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы.
2	Подготовка к семинарским занятиям	Подготовка к занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы.
3	Ситуационные практикумы (кейс-задания)	Обучающемуся предлагается осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы.
4	Написание реферата	Краткое изложение в письменном виде содержания научных трудов по выбранной теме исследования. Это самостоятельная научно-исследовательская работа обучающегося, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, делает выводы, обобщения. Выбор темы реферата осуществляется преподавателем в рамках изучаемой дисциплины исходя из интересов обучающегося. Прежде чем выбрать тему реферата, необходимо выяснить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.
5	Ответы на контрольные	Данный вид самостоятельной работы предпола-

	вопросы	гает устные, или письменные ответы на контрольные вопросы, предусмотренные рабочей программой дисциплины. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.
6	Выполнение тестовых заданий	Тест – стандартизированное задание, которое является одним из эффективных и рациональных дополнений к методам проверки знаний, умений и навыков обучающихся. Тестирование соответствует принципу самостоятельности в работе обучающегося и является одним из средств индивидуализации в учебном процессе. Показатели тестов ориентированы на измерение степени, определение уровня усвоения ключевых понятий, тем, разделов учебной программы, умений и навыков обучающихся, а не на констатацию наличия определенной совокупности усвоенных знаний.
7	Подготовка к зачету и экзамену	При подготовке к зачету и экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, материал, пройденный в рамках практических занятий, реферативный материал и рекомендуемую литературу.

7. Оценочные материалы для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации

Код контролируемого индикатора освоения компетенции	Наименование оценочного средства для проведения текущей аттестации	Наименование оценочного средства для проведения промежуточной аттестации
ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-1.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, реферат, ситуационные практикумы (кейсы), тесты.	Зачет, Экзамен

Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Код контролируемой компетенции	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	Не зачтено	Зачтено		
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе	Отсутствие или фрагментарные способности решать профес-	Неполные способности решать профессиональные за-	Сформированные, но содержащиеся отдельные пробелы	Сформированные систематические

знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	сиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	дачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	способности осуществлять профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	способности решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	Отсутствие или фрагментарные способности разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Неполные способности разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы способности разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Сформированные систематические способности разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

8. Ресурсное обеспечение учебной дисциплины

Основная литература:

1. Балашов, А. П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с. - ISBN 978-5-9558-0307-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/931131> (дата обращения: 20.10.2021). – Режим доступа: по подписке.
2. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента : практикум для бакалавров. – 3-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 158 с. - ISBN 978-5-394-03695-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091836> (дата обращения: 20.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1 Латфуллин, Г. Р. Теория менеджмента : учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - 3-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 432 с. - (Серия «Учебник для вузов»). - ISBN 978-5-4461-1060-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1783951> (дата обращения: 20.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

2. Грибов, В. Д. Теория менеджмента : учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – Москва : ИНФРА-М, 2019. - 357 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009193-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008032> (дата обращения: 20.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

3. Угурчиев, О. Б. Теория менеджмента: Учебное пособие/УгурчиевО.Б., БероеваЗ.М. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 268 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01480-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/925873> (дата обращения: 20.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

Электронные ресурсы:

- www.garant.ru – сайт правовой системы Гарант,
- <http://www.stratplan.ru/> – информационный портал Ресурсного центра стратегического планирования;
- <https://www.profiz.ru/peo/> – электронный журнал «Планово-экономический отдел»;
- <http://www.rls.ru/home.htm/> Российская Государственная Библиотека
- <http://www.economy.gov.ru/> – Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации
- <http://www.eur.ru/> –Библиотека экономической и управленческой литературы
- <http://www.finboo.biz/> – Электронный портал по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам

9. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

<p>Учебная аудитория № 422</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 видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (персональный компьютер, проектор, экран, колонки). <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 10 Pro; - Microsoft Office Professional Plus 2007. 	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 422 (4 этаж № 56)</p>
--	--

<p>2) отечественного производства: - KasperskyEndPointSecurity для Windows. Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 102 - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - читальный зал библиотеки - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы. Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения: -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. Лицензионное программное обеспечение: 1) иностранного производства: - MSWindows 7 pro; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Access 2016. 2) отечественного производства: - KasperskyEndPointSecurity для Windows; Свободно распространяемое программное обеспечение: - 7-Zip; - Интернет цензор. Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс». 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 № 102 (1 этаж № 84)</p>
<p>Учебная аудитория № 314 - 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. Оснащение оборудованием и техническими средствами обуче-</p>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 314 (3 этаж № 48)</p>

<p>ния:</p> <ul style="list-style-type: none"> -автоматизированное рабочее место обучающегося; - -автоматизированное рабочее место преподавателя; -доска двусторонняя (маркерно - меловая); -наушники; -принтер; -телевизор. <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MSWindows 8.1 Корпоративная; - Microsoft Office Standard 2007; - iSpring suite 8; - MS Visio; - MS Access 2016; - MS Project; - Microsoft SQL Server 2014; - Visual Studio 2017. <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - KasperskyEndPointSecurity для Windows; <p>-1С: Предприятия 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях.</p> <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse; - IntelliJ IDEA; - 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>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 318 (3 этаж № 50)</p>

<p>-автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя;</p> <p>-доска двусторонняя (маркерно-меловая). 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; - 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 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; - стационарное видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (экран, 	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 313 (3 этаж № 62)</p>

<p>проектор, колонки).</p> <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 10; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Visio; - MS Access 2016; - MS Project; - Microsoft SQL Server 2019; - Visual Studio 2010; <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - KasperskyEndPointSecurity для Windows. <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse; - IntelliJ IDEA; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver; - Maxima + WxMaxima, iTest; - Inkscape; - QCad. <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 «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> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Windows 7 Professional; - Microsoft Office Standard 2010. <p>2) отечественного производства:</p>	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 314 (3 этаж № 61)</p>

<p>- KasperskyEndPointSecurity для Windows; - 1С: Предприятия 8. Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства: - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse, IntelliJ IDEA; - GIMP; - 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.</p>	
--	--

10. Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

10.1 Материалы для текущего контроля освоения дисциплины

Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики

Вопросы для контроля знаний:

1. Менеджмент: сущность и содержание, виды и уровни, принципы и методы.
2. Менеджмент в системе рыночной экономики.
3. Менеджмент в микро- и макроэкономике.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Сущность и содержание, принципы и методы менеджмента.
2. Организация – базовое звено системы менеджмента.
3. Менеджмент как вид деятельности и как система управления.
4. Менеджмент – наука и искусство.

Тема дискуссии: «Менеджмент» и «управление».

Кейс 1: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Разделяете ли вы беспокойство и действия Бориса Васильева?
2. Какие мероприятия по изменению системы управления на начальном этапе преобразований Вы могли бы предложить?

На заводах машиностроительного объединения «Электромаш» работает около 2000 человек. Объемы производства падают, предприятие работает в основном «на склад».

Борис Васильев является молодым директором. Один из приоритетов Бориса – создание эффективной системы управления.

Работая в течение двух месяцев с восьми утра до девяти вечера Борис Васильев пытался изучить систему управления, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату – оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) форм управления, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Бориса о современном менеджменте. Борис выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления об аттестации, подготовке управленческого резерва, программах адаптации. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Как показали результаты проведенного опроса информированность сотрудников о целях и стратегии развития компании считают вполне достаточным только 34% респондентов. Почти пятая часть работников ответили, что их не устраивает организация труда на предприятии. Только 12% ответили «да» на вопрос: «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?».

В объединении серьезной проблемой является высокая текучесть кадров. Среди управленческого персонала 75% старше 40 лет.

Обсуждая с менеджерами завода тему изменений в области управления, Борис поддержки не получал – его собеседники давали похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Тестовые задания:

1. В менеджменте внутренне замкнутые предприятия, имеющие полный производственный процесс, который построен по принципу минимизации издержек называются...

- пустотелыми (виртуальными);
- инсорсинговыми;
- аутсорсинговыми;
- виолентными.

2. В условиях рынка, характеризующихся высокой степенью неопределенности, большинство принимаемых управленческих решений являются...

- рациональными;
- детерминированными;
- вероятностными;
- запрограммированными.

3. К группе социально-психологических методов относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

4. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

5. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):

- высокую квалификацию кадров;
- слабое представление о рынке;
- ограниченные финансовые ресурсы;
- современную технологию производства.

6. Причинами постепенного вытеснения административных методов социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

7. С точки зрения международного менеджмента, основные отличия международного бизнеса от внутреннего (неск.):

- государственное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- работа в системе мировых цен;
- использование выгодных ресурсов;
- снижение управляемости аппарата управления.

8. Соотнесите основные понятия менеджмента и их содержание...

1. Полномочия.
2. Норма управляемости.
3. Уровень управления.
4. Принципы управления

А. Правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческом.

Б. Число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

В. Право использовать, ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение поставленных задач.

Г. Ступень в иерархической системе, обусловленной вертикальным разделением управленческого труда.

Тема 2. Эволюция менеджмента. Особенности российского менеджмента

Вопросы для контроля знаний:

1. Основные этапы эволюции управленческой мысли.
2. Школа научного управления.
3. Классическая (административная) школа управления.
4. Школа «человеческих отношений».
5. Математическая школа управления.
6. Современная система взглядов на менеджмент и современные проблемы управления.
7. Интеграция традиционных и новых подходов к менеджменту.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Эволюция менеджмента (на примере школ управления).
2. Современные проблемы и модели менеджмента.
3. Интеграция традиционных и новых подходов к менеджменту.

Тема дискуссии: Особенности отечественного менеджмента и его роль в развитии рыночных отношений в РФ.

Кейс 2: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. С какими современными проблемами управления Вы столкнулись?
2. Предложите наиболее удачные способы решения управленческих проблем с позиций разных школ менеджмента

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Тестовые задания:

1. К административным методам управления относят (неск.):

- инструктирование работников;
- разработку регламентов;
- доску почета;
- премии.

2. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

3. К признакам использования демократического стиля управления относятся (неск.):

- допуск работников к принятию управленческих решений;
- подробные инструкции на осуществление работ;
- формальную дисциплину;
- прогрессивную систему оплаты труда.

4. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

5. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

6. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

7. Согласно позициям школы научного управления, основной целью менеджмента является...

- повышение производительности труда рабочих;
- грамотная организация рабочих;
- повышение эффективности своей работы;
- получение организацией прибыли.

Тема 3. Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации

Вопросы для контроля знаний:

1. Интеграционные процессы в менеджменте.
2. Внешняя среда организации.
3. Внутренняя среда организации.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Корпоративная культура.

2. Особенности организационных культур в разных странах и на разных предприятиях.
3. Социофакторы и этика менеджмента.

Тема дискуссии: Взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации.

Кейс 3: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

3. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Петр Иванов. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?
4. Насколько вписывается в эту среду стратегия Петра? Учитывает ли она его сильные стороны? Какие и каким образом?

Петр Иванов в течение четырех лет работал в представительстве одного из западных инвестиционных банков. Но компания приняла решение закрыть свое представительство. Петр получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания, решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Петра, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на главной улице города и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11 часов утра до 12 часов ночи и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Петр предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Иванов собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

Тестовые задания:

1. В менеджменте информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы, которые организация получает из внешней среды, с точки зрения системного подхода называются:

- факторами успеха организации;
- входами в систему;
- подсистемами организации;
- элементами системы.

2. В менеджменте, внутренне замкнутые предприятия, имеющие полный производственный процесс, который построен по принципу минимизации издержек называются...

- пустотелыми (виртуальными);
- инсорсинговыми;
- аутсорсинговыми;
- виолентными.

3. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):

- убеждение;

- адаптацию;
 - распоряжение;
 - инструктирование.
4. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):
- благотворительную деятельность;
 - создание новых рабочих мест;
 - совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
 - снижение себестоимости.
5. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):
- высокую квалификацию кадров
 - слабое представление о рынке;
 - ограниченные финансовые ресурсы;
 - современную технологию производства.
6. Наиболее характерными чертами внешней среды организации в менеджменте признаются...
- открытость, системность, аморфность;
 - предсказуемость, статичность, структурированность;
 - конкретность, ориентация во времени, достижимость, непротиворечивость;
 - динамичность, многообразие, интегрированность.
7. Под внешней средой организации понимается ...
- комплекс факторов среды организации;
 - вся совокупность факторов, ее окружающих;
 - группа организаций в той же отрасли;
 - условия функционирования организации.
8. С точки зрения международного менеджмента, основными отличиями международного бизнеса от внутреннего являются (неск.):
- государственное регулирование внешнеэкономической деятельности;
 - работа в системе мировых цен;
 - использование выгодных ресурсов;
 - снижение управляемости аппарата управления.
9. Согласно одному из подходов к оценке эффективности управления, «эффективность» можно оценить на основе умения использовать (неск.):
- угрозы и ресурсы конкурентов;
 - сильные стороны внутренней среды;
 - возможности внешней среды;
 - слабые стороны внешней среды.
10. Согласно системному подходу к менеджменту, климатические условия для организации...
- не являются фактором ни одной из сред организации;
 - являются фактором макросреды прямого воздействия;
 - являются фактором макросреды косвенного воздействия;
 - являются фактором макросреды.

**Тема 4. Системы менеджмента:
функции и организационные структуры**

Вопросы для контроля знаний:

1. Системы менеджмента. Типы моделей менеджмента.
2. Природа и состав функций менеджмента.
3. Планирование как функция управления.
4. Организация как функция управления.
5. Организационные структуры, их типы и методы построения.
6. Мотивация и стимулирование деятельности.
7. Контроль в менеджменте, его значение, типы и этапы.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Взаимосвязь и взаимодействие функций управления.
2. Социально-психологические и технологические функции управления.
3. Стратегическое и тактическое планирование в менеджменте.
4. Организационное проектирование и совершенствование структур управления.

Тема дискуссии:Современные теории и методы мотивации.

Кейс 4: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. В чем преимущества и недостатки организационной и стратегической модели «Северкома» в России?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Северкома».

Иван Петров приступил к работе регионального директора корпорации «Северком» в России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Северкома». В первый же рабочий день Иван столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Иван не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Северкома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Иван вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

«Северком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Северком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Север» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие

стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Северком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Северком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Ивана к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Северкомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Северкомом», погашение которой также являлось одной из задач Ивана Петрова.

Тестовые задания:

1. В теории управления общие функции управления характеризуются следующими особенностями (неск.):

- связаны со спецификой объекта управления;
- применяются комплексно по отношению ко всем объектам управления;
- состав общих функций управления не зависит от объекта управления;
- выполняются в отдельной организационной подсистеме.

2. В менеджменте, согласно теории А. Маслоу, потребность в безопасности существования стоит на _____ уровне иерархии потребностей.

- на первом;
- на четвертом;
- на втором;
- на третьем.

3. В менеджменте теория мотивации Портера-Лоулера предполагает, что существует взаимосвязь ожиданий и _____ (неск.).

- интересов работника;
- уровня вознаграждения;
- потребностей работника;
- восприятия справедливости вознаграждения.

4. В теории менеджмента к основным принципам контроля относят следующие из названных (неск.):

- ситуационность;
- объективность;
- внезапность;
- регулярность.

5. К административным методам управления относят (неск.):
- инструктирование работников;
 - разработку регламентов;
 - доску почета;
 - премии.
6. К характеристике работников в соответствии с «теорией У» МакГрегора относятся (неск.):
- низкая квалификация;
 - ответственность;
 - высокая квалификация;
 - безответственность.
7. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):
- убеждение;
 - адаптацию;
 - распоряжение;
 - инструктирование.
8. К нисходящим коммуникациям относятся (неск.):
- координационное совещание;
 - доклад о проделанной работе совету директоров;
 - поручение со стороны генерального директора своему заместителю;
 - поручение со стороны начальника цеха начальнику участка.
9. К общим функциям управления относят (неск.):
- организацию;
 - финансирование активов;
 - мотивацию;
 - планирование.
10. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):
- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
 - механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
 - характер труда изменился в сторону умственного труда;
 - трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.
11. Согласно теории менеджмента, бизнес-план как документ начинается со следующих разделов (неск.):
- финансовый план;
 - меморандум о конфиденциальности;
 - резюме
 - оценка рисков.
12. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):
- реальную возможность использовать ресурсы организации;
 - неограниченное право использовать ресурсы организации;
 - ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
 - ограниченное право использовать ресурсы организации.

Тема 5. Процессы и механизмы управления

Вопросы для контроля знаний:

1. Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
2. Управленческие решения: сущность и виды.
3. Механизмы менеджмента: средства и методы управления.
4. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.
5. Модели и методы принятия управленческих решений.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Факторы и критерии принятия управленческих решений.
2. Целеполагание и его роль в планировании и управлении.
3. Дерево решений.
4. Платёжная матрица.
5. Методы прогнозирования.

Тема дискуссии: Цели и миссия организации.

Кейс 5: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Механика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к

началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Тестовые задания:

1. В менеджменте к адаптивным организационным структурам управления относится _____ организационная структура.

- линейно-функциональная;
- матричная;
- линейная;
- продуктовая.

2. В теории менеджмента к методам уклонения от риска относят следующие (неск.):

- отказ от рискованных проектов;
- стратегическое планирование;
- отказ от ненадежных партнеров;
- активный целенаправленный маркетинг.

3. В менеджменте процесс принятия управленческих решений включает такой этап, как...

- выбор действий, направленных на решение поставленных задач;
- доведение информации о принятых решениях до исполнителей;
- контроль за ходом выполнения решения;
- выбор одной из альтернатив.

4. В условиях рынка, характеризующихся высокой степенью неопределенности, большинство принимаемых управленческих решений являются...

- рациональными;
- детерминированными;
- вероятностными;
- запрограммированными.

5. В практике менеджмента количественная оценка эффективности управленческих решений затруднена по следующим основным причинам (неск.):

- сложность выделения доли затрат управленческого труда в результатах реализации решений;
- недоверие к моделированию процессов;
- недостаточное развитие информационных технологий в экономических системах;
- проблематичность количественного выражения социально-психологических результатов реализации решения.

6. Для оценки эффективности управленческого решения могут применяться _____ и _____ критерии (неск.):

- социальные;
- экономические;
- оперативные;
- тактические.

7. К ограничениям при принятии управленческих решений можно отнести...

- наличие автоматизированной системы управления производством на предприятии;
- низкую квалификацию персонала;
- наличие на предприятии инновационной технологии;
- малое количество уровней структуры управления.

8. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения (неск.):

- 1) доведение информации о решении до исполнителей;
- 2) определение набора возможных альтернатив;
- 3) оценка результатов решения;
- 4) диагностика проблемы.

9. Согласно теории менеджмента, на эффективность разработки управленческих решений непосредственное влияние оказывают следующие факторы (неск.):

- общая экономическая ситуация;
- стратегии конкурентов;
- совместимость и сплоченность сотрудников;
- компетентность, образование и опыт работы руководителей.

10. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

11. Согласно теории менеджмента, в совокупности методов принятия решений в зависимости от инструментария выделяют следующие группы (неск.):

- экономические;
- основанные на «здравом смысле»;
- основанные на интуиции руководителей;
- политические.

12. Согласно теории менеджмента, показатели эффективности могут иметь _____ и _____ характеристики.
- качественные;
 - количественные;
 - субъективные;
 - объективные.

Тема 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала

Вопросы для контроля знаний:

1. Экономика и социология управления персоналом: система и технология.
2. Развитие человеческих ресурсов и формирование человеческого капитала.
3. Специфика кадровой политики в условиях кризиса.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Особенности управления персоналом на крупном предприятии.
2. Контрактная система.
3. Человеческий капитал.

Тема дискуссии: Личность в трудовой организации.

Кейс 6: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Каковы, по вашему мнению, недостатки кадровой стратегии предприятия?
2. Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Тестовые задания:

1. В менеджменте, согласно теории А. Маслоу, потребность в безопасности существования стоит на _____ уровне иерархии потребностей.
 - на первом;
 - на четвертом;
 - на втором;

- на третьем.

2. В менеджменте теория мотивации Портера-Лоулера предполагает, что существует взаимосвязь ожиданий и _____ (неск.).

- интересов работника;
- уровня вознаграждения;
- потребностей работника;
- восприятия справедливости вознаграждения.

3. К административным методам управления относят (неск.):

- инструктирование работников;
- разработку регламентов;
- доску почета;
- премии.

4. К характеристике работников в соответствии с «теорией У» МакГрегора относятся (неск.):

- низкая квалификация;
- ответственность;
- высокая квалификация;
- безответственность.

5. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

6. К признакам использования демократического стиля управления относятся (неск.):

- допуск работников к принятию управленческих решений;
- подробные инструкции на осуществление работ;
- формальную дисциплину;
- прогрессивную систему оплаты труда.

7. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально-психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

8. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

9. Соотнесите основные понятия менеджмента и их содержание

1. Полномочия.
2. Норма управляемости.
3. Уровень управления.

4. Принципы управления.

А. Правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческом.

Б. Число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

В. Право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение поставленных задач.

Г. Степень в иерархической системе, обусловленной вертикальным разделением управленческого труда.

10. Согласно теории менеджмента, к содержательным теориям мотивации относят следующие из названных (неск.):

- справедливости (А.Адамса);
- двух факторов (Ф. Герцберга);
- иерархии потребностей (А. Маслоу);
- ожидания (В. Врума).

11. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

12. Установите соотношение уровня управления и уровня управленческих иерархий:

1. Технический уровень.
2. Управленческий уровень.
3. Институциональный уровень.
 - А. Оперативные менеджеры.
 - Б. Менеджеры среднего звена.
 - В. Топ-менеджеры.

Тема 7. Групповая динамика и имидж менеджера

Вопросы для контроля знаний:

1. Группы. Групповая динамика.
2. Руководство и лидерство: концепции, подходы, модели, стили.
3. Личность менеджера.
4. Власть и личное влияние.
5. Власть и партнерство.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Формальные и неформальные группы.
2. Руководство и лидерство в системе менеджмента.
3. Адаптивное руководство.
4. Имидж менеджера.

Тема дискуссии: Эффективный менеджер, его значение в организации и требования, предъявляемые к нему.

Кейс 7: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Как можно охарактеризовать описанный стиль руководства?
2. Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассесмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

Тестовые задания:

1. В соответствии с концепцией _____, хорошим менеджером считается тот, кто ведет себя не столько как руководитель, сколько как наставник...

- научного управления;
- аутсорсинга;
- аутстафинга;
- коучинга.

2. В менеджменте к психологическим факторам формирования имиджа относят...

- тип коммуникационных связей;
- тип организационной структуры управления;
- стиль управления;
- экстраверсию / интроверсию личности.

3. В основе _____ лидерства лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, профессиональный авторитет и опыт управления...

- ситуативного;
- эмоционального;
- делового;
- системного.

4. В менеджменте к особенностям неформальной группы относят...

- наличие формальных лидеров;
- иерархию;
- спонтанность возникновения;
- быстрое расформирование.

5. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует:

- улучшить морально - психологический климат в коллективе;
- иметь систему жесткого контроля;

- хорошо знать потребности подчиненных;
- иметь дополнительные источники информации в коллективе.

6. К характеристике работников в соответствии с «теорией У» МакГрегора относятся (неск.):

- низкая квалификация;
- ответственность;
- высокая квалификация;
- безответственность.

7. Повседневная манера поведения руководителей по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние, в менеджменте называется термином...

- метод управления;
- функция управления;
- имидж менеджера;
- стиль менеджмента.

8. Процесс организационного обособления структурных подразделений называется...

- централизацией;
- дезагрегированием;
- децентрализацией;
- департаментализацией.

9. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

10. Характерными условиями использования менеджерами командного подхода к управлению являются (неск.):

- работа на крупных предприятиях;
- реализация стратегии, не требующей серьезных перемен;
- работа в нестабильных условиях;
- работа на малых предприятиях, работающих в стабильных экономических условиях.

Тема 8. Конфликтность в управлении и управление конфликтами

Вопросы для контроля знаний:

1. Конфликты в организациях, их виды, причины, функции.
2. Модель и стадии процесса конфликта.
3. Управление конфликтной ситуацией и разрешение конфликтов.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Конфликты и управление ими.
2. Стрессы и стрессоустойчивость.

Тема дискуссии: Эффективное общение как средство управления конфликтами.

Кейс 8: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами. А как бы поступили Вы?

Перед Ольгой стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрывания существенной части наличности от налогов.

Ольга считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении дальше. Николай предложил Ольге поговорить с руководителем фирмы.

Прежде чем идти к руководителю, Ольга долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы к этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ольгой практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ольге о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От встречи у Ольги осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ольга обратилась к Ивану и Петру, работавшим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ольга обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Иван и Петр обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Иван и Петр призвали Ольгу быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ольгой встал выбор: обратиться к непосредственному начальнику или, минуя его, настоять на своем. Она понимала, что, даже если она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела оставалась ее совесть.

Тестовые задания:

1. В теории менеджмента по составу конфликтующих сторон конфликты разделяются на (неск.):

- деструктивные;
- конструктивные;
- между личностью и группой;
- межличностные, межгрупповые.

2. В практике менеджмента межгрупповой конфликт может проявляться в следующих условиях (неск.):

- несовпадение интересов между неформальными группами;
- борьба руководителей за ресурс;
- ролевой конфликт;
- различие целей функциональных подразделений.

3. С позиции менеджмента, конструктивный конфликт в организации может иметь следующие последствия (неск.):

- углубление проблемы;
- снижение производительности;
- разрешение проблемы;
- повышение удовлетворенности.

4. Согласно теории менеджмента, конфликт, сторонами которого являются руководитель и подчиненный, может быть (неск.):

- тактическим;
- стратегическим;
- вертикальным нисходящим;
- вертикальным восходящим.

5. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

6. Согласно теории менеджмента, конфликт как открытая форма противодействия возникает при наличии (неск.):

- инцидента;
- конфликтной ситуации;
- способов разрешения;
- медиатора.

7. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

8. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

Тема 9. Ресурсы, качество и эффективность управления

Вопросы для контроля знаний:

1. Обеспечение эффективности управления и деятельности организации: комплексный подход.
2. Ресурсы. Управление ресурсами.
3. Управление трудовыми ресурсами.
4. Управление производством.
5. Управление производительностью.
6. Управление качеством.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Критерии эффективности менеджмента и организации.
2. Качество и конкурентоспособность.
3. Мировой опыт эффективного управления.

Тема дискуссии: Основные направления и меры повышения эффективности менеджмента в РФ.

Кейс 9: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Какие ресурсы наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Каковы основные пути повышения эффективности менеджмента на предприятии?

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Тестовые задания:

1. В менеджменте информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы, которые организация получает из внешней среды, с точки зрения системного подхода называются:

- факторами успеха организации;
- входами в систему;
- подсистемами организации;
- элементами системы.

2. В оценке эффективности производства в качестве показателей участвуют (неск.):

- себестоимость единицы продукции;
- ставка инфляции;
- цена реализованной продукции;
- ставка рефинансирования.

3. В теории менеджмента к методам уклонения от риска относят следующие (неск.):

- отказ от рискованных проектов;
- стратегическое планирование;
- отказ от ненадежных партнеров;
- активный целенаправленный маркетинг.

4. К методам повышения технологической эффективности управленческих решений относят (неск.):

- сокращение затрат предприятия;
- автоматизацию производства;
- расширение социального пакета компании;
- модернизацию оборудования компании.

5. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

6. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):

- высокую квалификацию кадров;
- слабое представление о рынке;
- ограниченные финансовые ресурсы;
- современную технологию производства.

7. К мероприятиям наиболее распространенным на этапе роста компании относятся (неск.):

- применение агрессивной рекламы;
- внедрение новых технологий;
- изменение направления деятельности;
- обучение персонала.

8. С точки зрения международного менеджмента, основными отличиями международного бизнеса от внутреннего являются (неск.):

- государственное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- работа в системе мировых цен;
- использование выгодных ресурсов;
- снижение управляемости аппарата управления.

9. Согласно одному из подходов к оценке эффективности управления, «эффективность» можно оценить на основе умения использовать (неск.):

- угрозы и ресурсы конкурентов;
- сильные стороны внутренней среды;
- возможности внешней среды;
- слабые стороны внешней среды.

10. Согласно теории менеджмента, бизнес-план как документ начинается со следующих разделов (неск.):

- финансовый план;
- меморандум о конфиденциальности;
- резюме;
- оценка рисков.

11. Согласно теории менеджмента, показатели эффективности могут иметь _____ и _____ характеристики.

- качественные;
- количественные;
- субъективные;
- объективные.

Тема 10. Информационное обеспечение и инновационный потенциал менеджмента

Вопросы для контроля знаний:

1. Коммуникации и информация в менеджменте.
2. Система информационного обеспечения управления.
3. Инновационный потенциал менеджмента.
4. Формы организации научно-технической деятельности.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Коммуникации в менеджменте и управление коммуникациями.
2. Современное информационное обеспечение менеджмента.
3. Менеджмент как инновация.
4. Инновационный опыт и специфика США и Японии.
5. Профессионализация менеджмента.

Тема дискуссии: Значение и использование информации в управлении.

Кейс 10: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Какие проблемы в организации может вызвать дефицит информации?
2. Какие информационные каналы следовало бы наладить на предприятии?

В компании «Альфа» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры было исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48% работников, 52% такой информации не имеют.

Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44% респондентов, 15% считают, что информации не хватает и ее негде взять. Почти пятая часть сотрудников ответила, что их не устраивает организация информации в компании.

Из опрошенных только 11,7% считают, что фирма стремится создать оперативную и достоверную информационную базу для работников. В связи с этим только 17,6% ощущают постоянное внимание к себе как человеку.

Лишь 4% ответили «да» на вопрос: «Планируете ли вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «да». Таким образом, в организации имеет место дефицит информации.

Тестовые задания:

1. К нисходящим коммуникациям относятся (неск.):
 - координационное совещание;
 - доклад о проделанной работе совету директоров;
 - поручение со стороны генерального директора своему заместителю;
 - поручение со стороны начальника цеха начальнику участка.
2. В теории инновационного менеджмента к основным принципам государственной политики в инновационной деятельности относят следующие (неск.):
 - правовая охрана интеллектуальной собственности;
 - корпоративный дух;
 - дисциплина;
 - свобода научного и научно-технического творчества.
3. Критериями, характеризующими стратегическое управление, являются (неск.):

- концентрация внимания на внутренних проблемах предприятия;
- основная цель организации - получение прибыли;
- ориентация во времени на долгосрочную перспективу;
- эффективность системы управления измеряется своевременностью реакции предприятия на запросы рынка.

4. К мероприятиям наиболее распространенным на этапе роста компании относятся (неск.):

- применение агрессивной рекламы;
- внедрение новых технологий;
- изменение направления деятельности;
- обучение персонала.

5. Согласно теории менеджмента, эффективность коммуникаций характеризуют (неск.):

- точность;
- директивность;
- достоверность;
- дозированность.

6. Согласно теории менеджмента, основными требованиями к управленческой информации являются следующие (неск.):

- избыточность;
- адресность;
- минимальность;
- своевременность.

7. Согласно теории и практике менеджмента, снижение эффективности коммуникаций в организации является следствием (неск.):

- нарушения нормы управляемости;
- отсутствия коммуникационных барьеров;
- наличия коммуникационных барьеров;
- отсутствия обратной связи.

8. С точки зрения инновационного менеджмента, для инновационных предприятий характерны _____ и _____ организационные структуры (неск.):

- проектная;
- штабная;
- линейная;
- матричная.

Итоговый тест по дисциплине «Теория менеджмента»

1. В менеджменте внутренне замкнутые предприятия, имеющие полный производственный процесс, который построен по принципу минимизации издержек называются...

- пустотелыми (виртуальными);
- инсорсинговыми;
- аутсорсинговыми;
- виолентными.

2. В условиях рынка, характеризующихся высокой степенью неопределенности, большинство принимаемых управленческих решений являются...

- рациональными;
- детерминированными;
- вероятностными;
- запрограммированными.

3. К группе социально-психологических методов относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

4. К административным методам управления относят (неск.):

- инструктирование работников;
- разработку регламентов;
- доску почета;
- премии.

5. К признакам использования демократического стиля управления относятся (неск.):

- допуск работников к принятию управленческих решений;
- подробные инструкции на осуществление работ;
- формальную дисциплину;
- прогрессивную систему оплаты труда.

6. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

7. В менеджменте информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы, которые организация получает из внешней среды, с точки зрения системного подхода называются:

- факторами успеха организации;
- входами в систему;
- подсистемами организации;
- элементами системы.

8. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

9. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):

- высокую квалификацию кадров
- слабое представление о рынке;
- ограниченные финансовые ресурсы;
- современную технологию производства.

10. В теории управления общие функции управления характеризуются следующими особенностями (неск.):

- связаны со спецификой объекта управления;
- применяются комплексно по отношению ко всем объектам управления;
- состав общих функций управления не зависит от объекта управления;
- выполняются в отдельной организационной подсистеме.

11. В менеджменте, согласно теории А. Маслоу, потребность в безопасности существования стоит на _____ уровне иерархии потребностей.

- на первом;
- на четвертом;
- на втором;
- на третьем.

12. В менеджменте теория мотивации Портера-Лоулера предполагает, что существует взаимосвязь ожиданий и _____ (неск.).

- интересов работника;
- уровня вознаграждения;
- потребностей работника;
- восприятия справедливости вознаграждения.

13. В менеджменте к адаптивным организационным структурам управления относятся _____ организационная структура.

- линейно-функциональная;
- матричная;
- линейная;
- продуктовая.

14. В теории менеджмента к методам уклонения от риска относят следующие (неск.):

- отказ от рискованных проектов;
- стратегическое планирование;
- отказ от ненадежных партнеров;
- активный целенаправленный маркетинг.

15. В практике менеджмента количественная оценка эффективности управленческих решений затруднена по следующим основным причинам (неск.):

- сложность выделения доли затрат управленческого труда в результатах реализации решений;
- недоверие к моделированию процессов;
- недостаточное развитие информационных технологий в экономических системах;
- проблематичность количественного выражения социально-психологических результатов реализации решения.

16. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

17. Соотнесите основные понятия менеджмента и их содержание
5. Полномочия.

6. Норма управляемости.
7. Уровень управления.
8. Принципы управления.

А. Правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческом.

Б. Число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

В. Право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение поставленных задач.

Г. Ступень в иерархической системе, обусловленной вертикальным разделением управленческого труда.

18. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

19. В соответствии с концепцией _____, хорошим менеджером считается тот, кто ведет себя не столько как руководитель, сколько как наставник...

- научного управления;
- аутсорсинга;
- аутстафинга;
- коучинга.

20. В основе _____ лидерства лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, профессиональный авторитет и опыт управления...

- ситуативного;
- эмоционального;
- делового;
- системного.

21. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует:

- улучшить морально - психологический климат в коллективе;
- иметь систему жесткого контроля;
- хорошо знать потребности подчиненных;
- иметь дополнительные источники информации в коллективе.

22. В теории менеджмента по составу конфликтующих сторон конфликты разделяются на (неск.):

- деструктивные;
- конструктивные;
- между личностью и группой;
- межличностные, межгрупповые.

23. В практике менеджмента межгрупповой конфликт может проявляться в следующих условиях (неск.):

- несовпадение интересов между неформальными группами;
- борьба руководителей за ресурс;

- ролевой конфликт;
- различие целей функциональных подразделений.

24. С позиции менеджмента, конструктивный конфликт в организации может иметь следующие последствия (неск.):

- углубление проблемы;
- снижение производительности;
- разрешение проблемы;
- повышение удовлетворенности.

25. В оценке эффективности производства в качестве показателей участвуют (неск.):

- себестоимость единицы продукции;
- ставка инфляции;
- цена реализованной продукции;
- ставка рефинансирования.

26. К методам повышения технологической эффективности управленческих решений относят (неск.):

- сокращение затрат предприятия;
- автоматизацию производства;
- расширение социального пакета компании;
- модернизацию оборудования компании.

27. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

28. В теории инновационного менеджмента к основным принципам государственной политики в инновационной деятельности относят следующие (неск.):

- правовая охрана интеллектуальной собственности;
- корпоративный дух;
- дисциплина;
- свобода научного и научно-технического творчества.

29. К нисходящим коммуникациям относятся (неск.):

- координационное совещание;
- доклад о проделанной работе совету директоров;
- поручение со стороны генерального директора своему заместителю;
- поручение со стороны начальника цеха начальнику участка.

30. Критериями, характеризующими стратегическое управление, являются (неск.):

- концентрация внимания на внутренних проблемах предприятия;
- основная цель организации - получение прибыли;
- ориентация во времени на долгосрочную перспективу;
- эффективность системы управления измеряется своевременностью реакции предприятия на запросы рынка.

10.2 Критерии оценки результатов текущего контроля освоения дисциплины

Критерии оценивания ответов обучающихся на семинарских занятиях:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Критерии оценки устного опроса

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка
Хорошо, продвинутой	Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Выполнение более 90% тестовых заданий
Хорошо, продвинутой	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
Удовлетворительно, пороговый	Выполнение более 50% тестовых заданий
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки работы над решением кейса:

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся излагает материал грамотно, логично, без ошибок; свободно владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой.
Хорошо, продвинутой	Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержа-

	ние и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся демонстрирует отсутствие необходимых теоретических знаний; допускает ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Критерии оценки рефератов (докладов, презентаций), выполняемых обучающимися:

Оценка	Критерии оценивания
Отлично, высокий	<ul style="list-style-type: none"> – содержание соответствует теме реферата; – свободное владение профессиональной терминологией; – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – глубокое понимание изученного материала; – умение аргументировано излагать собственную точку зрения; – наличие примеров из практики.
Хорошо, продвинутый	<ul style="list-style-type: none"> – содержание в целом соответствует теме реферата; – свободное владение профессиональной терминологией; – изложение материала логично, грамотно, с незначительными неточностями или недостаточно полное; – понимание изученного материала; – умение аргументировано излагать собственную точку зрения; – наличие примеров из практики.
Удовлетворительно, пороговый	<ul style="list-style-type: none"> – содержание в целом соответствует теме реферата; – достаточное владение профессиональной терминологией с неточностями в трактовке отдельных терминов; – изложение материала неполно и непоследовательно; – удовлетворительное понимание изученного материала; – отсутствие собственной точки зрения или ее аргументации; – отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	<ul style="list-style-type: none"> – содержание не соответствует теме реферата, тема не раскрыта; – многочисленные ошибки в употреблении терминов и определении понятий; – изложение материала неполно, непоследовательно, с грубыми ошибками; – неудовлетворительное понимание изученного материала; – отсутствие аргументации изложенной точки зрения или собственной позиции; – отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.

Критерии оценки участия обучающихся в дискуссии:

Оценка,	Критерии оценивания
---------	---------------------

уровень достижения компетенций	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
Отлично, высокий	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.
Хорошо, продвинутый	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дис-	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участ-

			куссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	ников через призыв к этому других участников дискуссии
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии			

10.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации по дисциплине

Вопросы для проведения зачета

1. Сущность менеджмента, его место и роль в системе рыночных отношений и в деятельности организации.
2. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.
3. Роль менеджера и его предназначение.
4. Менеджмент и предпринимательство.
5. Управление как наука и искусство.
6. Основные этапы развития менеджмента.
7. Особенности научных школ.
8. Научная школа,
9. Административная школа управления,
10. Школа человеческих отношений и количественный подход к управлению.
11. Модели менеджмента промышленно развитых стран: американская, японская, российская и шведская модели.
12. Закономерности управленческой деятельности.
13. Понятие, сущность и классификация функций менеджмента.
14. Основные функции управления: планирование, организация, мотивации, руководства (координации), контроля.
15. Специфические функции управления. Анализ функций управления.
16. Общенаучные методы управления, их сущность и классификация.
17. Организационно-административные методы управления.
18. Экономические методы управления.
19. Социально-психологические методы

20. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.
21. Принципы научного управления
22. Понятие, сущность и содержание принципов эффективного управления. Самоуправление.
23. Организация как функция менеджмента.
24. Принципы построения организационных структур предприятий и факторы ее определяющие.
25. Интеграционные процессы в менеджменте.
26. Понятие среды организации. Внешняя и внутренняя среда организации.
27. Организация – открытая система.
28. Внешняя среда организации: понятие, значение и характеристика.
29. Факторы прямого и косвенного воздействия.
30. Методы анализа внешней среды: SWOT-анализ, сценарий-описание, методика Болотова.
31. Взаимосвязь факторов внешней среды, их сложность, подвижность и неопределённость.
32. Внутренняя среда организации.
33. Социотехнические подсистемы. Взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации.

Вопросы для проведения экзамена

1. Менеджмент: сущность и содержание, виды и уровни, принципы и методы.
2. Менеджмент в системе рыночной экономики.
3. Основные этапы эволюции управленческой мысли.
4. Школа научного управления.
5. Классическая (административная) школа управления.
6. Школа «человеческих отношений».
7. Математическая школа управления.
8. Современная система взглядов на менеджмент и современные проблемы управления.
9. Интеграция традиционных и новых подходов к менеджменту.
10. Особенности российского менеджмента и его задачи в развитии рыночных отношений.
11. Интеграционные процессы в менеджменте.
12. Внешняя среда организации.
13. Внутренняя среда организации.
14. Системы менеджмента. Типы моделей менеджмента.
15. Природа и состав функций менеджмента.
16. Планирование как функция управления.
17. Организация как функция управления.
18. Организационные структуры, их типы и методы построения.
19. Организационное проектирование и совершенствование структур управления.
20. Современные теории и методы мотивации.
21. Контроль в менеджменте, его значение, типы и этапы.
22. Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
23. Механизмы менеджмента: средства и методы управления.
24. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.
25. Модели и методы принятия управленческих решений.
26. Экономика и социология управления персоналом: система и технология.
27. Развитие человеческих ресурсов и формирование человеческого капитала.

28. Специфика кадровой политики в условиях кризиса.
29. Групповая динамика.
30. Руководство и лидерство: концепции, подходы, модели, стили.
31. Личность менеджера. Власть и личное влияние. Власть и партнерство.
32. Эффективный менеджер, его значение в организации и требования, предъявляемые к нему.
33. Конфликты в организациях, их виды, причины, функции.
34. Модель и стадии процесса конфликта.
35. Управление конфликтной ситуацией и разрешение конфликтов.
36. Эффективное общение как средство управления конфликтами.
37. Ресурсы, качество и эффективность управления.
38. Критерии эффективности менеджмента и организации.
39. Обеспечение эффективности управления и деятельности организации: комплексный подход.
40. Управление трудовыми ресурсами.
41. Управление производством.
42. Управление производительностью.
43. Управление качеством.
44. Мировой опыт эффективного управления.
45. Особенности отечественного менеджмента и его роль в развитии рыночных отношений в РФ.
46. Система информационного обеспечения управления.
47. Инновационный потенциал менеджмента.
48. Профессионализация менеджмента.
49. Корпоративная культура.
50. Менеджмент в микро- и макроэкономике.

10.4 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете и экзамене

Зачет

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Зачтено, высокий	Обучающийся выполнил все задания, предусмотренные рабочей программой, отчитался об их выполнении, демонстрируя отличное знание освоенного материала и умение самостоятельно решать сложные задачи дисциплины
Зачтено, продвинутый	Обучающийся выполнил все задания, предусмотренные рабочей программой, отчитался об их выполнении, демонстрируя хорошее знание освоенного материала и умение самостоятельно решать стандартные задачи дисциплины
Зачтено, пороговый	Обучающийся выполнил все задания, предусмотренные рабочей программой, отчитался об их выполнении, демонстрируя знание основ освоенного материала и умение решать стандартные задачи дисциплины с помощью преподавателя
Не зачтено, компетенция не освоена	Обучающийся выполнил не все задания, предусмотренные рабочей программой, или не отчитался об их выполнении, не подтверждает знание освоенного материала и не умеет решать стандартные задачи дисциплины даже с помощью преподавателя

	ля
--	----

Экзамен

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся показал полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано ответил на все вопросы экзаменационного билета, а также на дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать сложные задачи дисциплины
Хорошо, продвинутый	Обучающийся твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, достаточно полно ответил на вопросы экзаменационного билета и дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать стандартные задачи дисциплины
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся показал знание только основ программного материала, усвоил его поверхностно, но не допускал грубых ошибок или неточностей, требует наводящих вопросов для правильного ответа, не ответил на дополнительные вопросы, способен решать стандартные задачи дисциплины с помощью преподавателя
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся не знает основ программного материала, допускает грубые ошибки в ответе, не способен решать стандартные задачи дисциплины даже с помощью преподавателя