

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

И.о. проректора по учебной работе

Василенко В.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) подготовки

Экономика и финансовые технологии промышленного бизнеса

(наименование направленности (профиля) подготовки)

Квалификация выпускника

бакалавр

(Бакалавр/Специалист/Магистр/Исследователь. Преподаватель-исследователь)

Воронеж

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины (модуля) является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: исследований, анализа и прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микроуровне и макроуровне в экспертно-аналитических службах (центрах экономического анализа, правительственном секторе, общественных организациях); производства продукции и услуг, включая анализ спроса на продукцию и услуги, и оценку их текущего и перспективного предложения, продвижение продукции и услуг на рынок, планирование и обслуживание финансовых потоков, связанных с производственной деятельностью; кредитования; страхования, включая пенсионное и социальное; операций на финансовых рынках, включая управление финансовыми рисками; внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования; консалтинга).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. N 954 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика").

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

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-3	Способен проводить финансовый анализ, осуществлять финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта и решать исследовательские задачи в профессиональной сфере деятельности	ИД-2 <sub>ПКв-3</sub> – осуществляет финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД-2 <sub>ПКв-3</sub> – осуществляет финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта	<b>Знает:</b> организационные и функциональные основы управления, а также основы теории и практики принятия управленческих решений
	<b>Умеет:</b> самостоятельно осуществлять поиск, обработку и использование информационных данных, использовать информацию и подходы при решении профессиональных задач и принятии управленческих решений
	<b>Владеет:</b> навыками принятия управленческих решений и их реализации

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин: *Теория управления, Основы проектного обучения.*

Дисциплина является предшествующей для изучения *последующих дисциплин, практик: Производственная практика, преддипломная практика, ГИА.*

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Распределение тру- доемкости по семе- страм, ак. ч
		Семестр 8
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
<b>Контактная работа</b> , в т.ч. аудиторные занятия	<b>63,7</b>	<b>63,7</b>
Лекции	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия (ПЗ)	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	30	30
Консультации текущие	1,5	1,5
Консультации перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>46,5</b>	<b>46,5</b>
Проработка материала по лекциям, учебникам, учебным пособиям (подготовка к тестированию)	16	16
Подготовка к практическим занятиям (выполнение заданий)	8	8
Выполнение домашнего задания	6,5	6,5
Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	16	16
<b>Подготовка к экзамену</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>

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

##### 5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, акад. часы
1	Введение в курс «Управление организацией»	Этимология и сущность понятий «управление» и "менеджмент". Особенности и содержание современного управления. Цели и задачи управления. Виды и уровни управления.	8
2	Теория и практика современного управления организацией	Основы сравнительного менеджмента. Особенности менеджмента в зарубежных странах. Опыт управления в ведущих мировых фирмах. Современные научные концепции менеджмента	13
3	Законы, принципы и методы управления	Законы и закономерности в управлении. Общее понятие принципов. Принципы современного управления. Общая характеристика и классификация методов управления.	13
4	Функции управления	Общая характеристика, природа и состав функций управления. Классификация функций управления. Общие функции. Специальные функции.	12
5	Социально-психологические и технологические функции управления	Понятие социально-психологических и технологических функций. Процесс делегирования и его составляющие. Виды и правила делегирования. Мотивация в управленческой деятельности. Основные теории мотивации. Связующие процессы в менеджменте. Управленческие решения и их классификация. Технологический процесс принятия управленческих решений. Коммуникационный процесс и его эффективность	14
6	Организационные основы управления	Управленческие и организационные отношения в системе управления. Внешняя и внутренняя среда организации.	15

		Жизненный цикл организации. Понятие и виды оргструктур управления.	
7	Руководитель в системе управления	Содержание и особенности управленческой деятельности. Менеджеры, их функции и задачи. Деловые качества руководителя. Власть и влияние. Концепция стилей управления.	17,5
8	Основы управления персоналом	Теоретические основы управления человеком в организации. Кадровая политика и кадровая стратегия. Основные функции системы управления персоналом. Развитие персонала. Организация деятельности кадровой службы.	14
	<i>Консультации текущие</i>		1,5
	<i>Консультации перед экзаменом</i>		2
	<i>Экзамен</i>		0,2

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, академ. часы	ПЗ, академ. часы	СРО, академ. часы
1	Введение в курс «Управление организацией»	2	2	4
2	Теория и практика современного управления организацией	4	4	5
3	Законы, принципы и методы управления	4	4	5
4	Функции управления	4	4	4
5	Социально-психологические и технологические функции управления	4	4	6
6	Организационные основы управления	4	4	7
7	Руководитель в системе управления	4	4	9,5
8	Основы управление персоналом	4	4	6

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, академ. часы
1	Введение в курс «Управление организацией»	Этимология и сущность понятия "Менеджмент". Особенности и содержание современного менеджмента. Цели и задачи управления. Виды и уровни управления.	2
2	Теория и практика современного управления организацией	Основы сравнительного менеджмента. Особенности менеджмента в зарубежных странах. Современные научные концепции менеджмента	4
3	Законы, принципы и методы управления	Законы и закономерности в управлении. Общее понятие принципов. Принципы современного управления. Общая характеристика и классификация методов управления.	4
4	Функции управления	Общая характеристика, природа и состав функций управления. Классификация функций управления. Общие функции. Специальные функции.	4
5	Социально-психологические и технологические функции управления	Управленческие и организационные отношения в системе менеджмента. Внешняя и внутренняя среда организации. Разработка и анализ оргструктур управления.	4
6	Социально-психологические и технологические функции управления	Понятие социально-психологических и технологических функций менеджмента. Процесс делегирования и его составляющие. Виды и правила делегирования в менеджменте. Мотивация в управленческой деятельности. Основные теории мотивации. Связующие процессы в менеджменте. Управленческие решения и их классификация. Технологический процесс принятия управленческих решений. Коммуникационный процесс и его эффективность	4
7	Руководитель в системе управления	Содержание и особенности управленческой деятельности. Менеджеры, их функции и задачи. Деловые качества руководителя. Власть и влияние. Концепция стилей управления.	4
8	Основы управление персоналом	Теоретические основы управления человеком в организации. Кадровая политика и кадровая стратегия. Основные	4

	функции системы управления персоналом. Развитие персонала. Организация деятельности кадровой службы.	
--	--	--

### 5.2.2 Практические занятия (семинары)

п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, акад.часы
1	Введение в курс «Управление организацией»	Содержание современного управления организацией	2
2	Теория и практика современного управления организацией	Опыт управления в ведущих мировых фирмах	4
3	Законы, принципы и методы управления	Анализ принципов и методов современного управления	4
4	Функции управления	Определение задач и функций управления промышленным предприятием	4
5	Организационные основы управления	Разработка и анализ оргструктуры управления промышленным предприятием	4
6	Социально-психологические и технологические функции управления	Анализ факторов мотивации. Методы и модели принятия управленческих решений	4
7	Руководитель в системе управления	Деловые качества и стиль управления руководителя.	4
8	Основы управление персоналом	Организация деятельности кадровой службы.	4

### 5.2.3 Лабораторный практикум не предусмотрен

### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, акад.часы
1	Введение в курс «Управление организацией»	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	0
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
2	Теория и практика современного управления организацией	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	1
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
3	Законы, принципы и методы управления	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	1
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
4	Функции управления	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	0
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
5	Организационные основы управления	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	2
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
6	Социально-психологические и технологические функции управления	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	0
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
		Домашнее задание	3
7	Руководитель в системе управления	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	2

		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
		Домашнее задание	3,5
8	Основы управление персоналом	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	2
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	2
			46,5

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### 6.1 Основная литература

1.Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. <https://urait.ru/bcode/535066>

2.Менеджмент : учебник для академического бакалавриата (гриф УМО ВО) / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 595 с. <https://urait.ru/bcode/534603>

Менеджмент : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. <https://urait.ru/bcode/544945>

### 6.2 Дополнительная литература

1.Управление организацией (Менеджмент): учебное пособие / А. И. Хорев [и др.]. - Воронеж : ВГУИТ, 2016. <http://biblos.vsuet.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/2711>

2.Управление организацией (предприятием) : учебное пособие / под редакцией И. М. Лаврова. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 167 с. <https://e.lanbook.com/book/175893>

3.Позубенкова, Э. И. Управление организацией : учебное пособие / Э. И. Позубенкова. — Пенза : ПГАУ, 2020. — 169 с. <https://e.lanbook.com/book/170979>

### 6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Саликов Ю.А. Управление организацией (предприятием): методические указания для самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 – «Экономика» очной, очно-заочной и заочной форм обучения. - Воронеж, 2021. <http://education.vsuet.ru>

### 6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Российское образование» - федеральный портал	<a href="https://www.edu.ru/">https://www.edu.ru/</a>
Научная электронная библиотека	<a href="https://elibrary.ru/defaultx.asp?">https://elibrary.ru/defaultx.asp?</a>
Национальная исследовательская компьютерная сеть России	<a href="https://niks.su/">https://niks.su/</a>
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Электронная библиотека ВГУИТ	<a href="http://biblos.vsuet.ru/megapro/web">http://biblos.vsuet.ru/megapro/web</a>
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	<a href="https://minobrnauki.gov.ru/">https://minobrnauki.gov.ru/</a>
Портал открытого on-line образования	<a href="https://npoed.ru/">https://npoed.ru/</a>
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	<a href="https://education.vsuet.ru/">https://education.vsuet.ru/</a>

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

*При изучении дисциплины используется программное обеспечение и информационные справочные системы:*

*информационная среда для дистанционного обучения СЭО «ЗКЛ».*

**При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение – ОС Windows, ОС ALT Linux.**

## **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения (мультимедийными проекторами, настенными экранами, интерактивными досками, ноутбуками, досками, рабочими местами по количеству обучающихся, рабочим местом преподавателя) – ауд. 9, 450, 239, 244, 245, 341а или иные в соответствии с расписанием.

Допускается использование других аудиторий в соответствии с расписанием учебных занятий и оснащенных соответствующим материально-техническим обеспечением, в соответствии с требованиями, предъявляемыми образовательным стандартом.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к базам данных и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО «ВГУИТ» – ауд. 251, ресурсный центр ВГУИТ.

## **8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;

- описание шкал оценивания;

- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;

- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

## ПРИЛОЖЕНИЕ к рабочей программе

### 1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной или заочной форм обучения

#### 1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом (очно-заочная форма обучения)

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		Семестр 9
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
<b>Контактная работа</b> , в т.ч. аудиторные занятия	<b>26,8</b>	<b>26,8</b>
Лекции	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия (ПЗ)	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	12	12
Консультации текущие	0,6	0,6
Консультации перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>83,4</b>	<b>83,4</b>
Проработка материала по лекциям, учебникам, учебным пособиям (подготовка к тестированию)	40	40
Выполнение домашнего задания	10	10
Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	10	10
Подготовка к практическим занятиям (выполнение разноуровневых задач и заданий)	23,4	23,4
<b>Подготовка к экзамену</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>

#### 1.2 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом (заочная форма обучения)

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		Семестр 9
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
<b>Контактная работа</b> , в т.ч. аудиторные занятия	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>
Лекции	6	6
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия (ПЗ)	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	0,9	0,9
Консультации по контрольной работе	0,8	0,8
Консультации перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>119,3</b>	<b>119,3</b>
Контрольная работа	9,2	9,2
Проработка материала по лекциям, учебникам, учебным пособиям (подготовка к тестированию)	40	40
Выполнение домашнего задания	10	10
Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	10	10
Подготовка к практическим занятиям (выполнение разноуровневых задач и заданий)	50,1	50,1
<b>Подготовка к экзамену</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-3	Способен проводить финансовый анализ, осуществлять финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта и решать исследовательские задачи в профессиональной сфере деятельности	ИД-2 <sub>ПКв-3</sub> – осуществляет финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД-2 <sub>ПКв-3</sub> – осуществляет финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта	<b>Знает:</b> организационные и функциональные основы управления, а также основы теории и практики принятия управленческих решений
	<b>Умеет:</b> самостоятельно осуществлять поиск, обработку и использование информационных данных, использовать информацию и подходы при решении профессиональных задач и принятии управленческих решений
	<b>Владеет:</b> навыками принятия управленческих решений и их реализации

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№ заданий	
1	Введение в курс «Управление организацией»	ПКв-3	Банк тестовых заданий	1-5, 33-36	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы зачета)	61-62	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
2	Теория и практика современного управления организацией	ПКв-3	Банк тестовых заданий	6-9, 16-22, 27, 60	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	63-64	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
3	Законы, принципы и методы управления	ПКв-3	Банк тестовых заданий	10-12, 25-26, 55	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы зачета)	65	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
4	Функции управления	ПКв-3	Банк тестовых заданий	13, 23	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)

			Собеседование (вопросы для зачета)	66	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
5	Социально-психологические и технологические функции управления	ПКв-3	Банк тестовых заданий	14, 38 28-29, 47, 56-57	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы зачета)	67	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
6	Организационные основы управления	ПКв-3	Банк тестовых заданий	24, 44-46	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Домашнее задание		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	68	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
7	Руководитель в системе управления	ПКв-3	Банк тестовых заданий	15, 30-32, 39-43, 58-59	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Домашнее задание		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Собеседование (вопросы зачета)	69	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
8	Основы управления персоналом	ПКв-3	Банк тестовых заданий	48-50, 51-54	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы зачета)	70	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)

### 3 Оценочные средства для промежуточной аттестации

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

#### 3.1 Банк тестовых заданий

ПКв-3 Способен проводить финансовый анализ, осуществлять финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта и решать исследовательские задачи в профессиональной сфере деятельности

№ задания	Тестовое задание
-----------	------------------

Выбрать один ответ	
1.	Имеется ли в понятиях «управление» и «менеджмент» какая-либо разница? а) это однозначные понятия б) управление выступает как составляющая менеджмента <b>в) менеджмент является составляющей общего понятия управление</b> г) менеджмент рассматривается как управление организацией в условиях рынка
2.	Целью менеджмента является: а) обеспечение качества продукции б) обеспечение прибыльности в) обеспечение доли рынка <b>г) обеспечение достижения целей фирмы</b>
3.	Менеджмент – это процесс: а) планомерного развития предприятия б) руководства человека натуральным хозяйством в) спонтанного воздействия людей на хозяйственные объекты <b>г) сознательного воздействия людей на хозяйственные объекты</b>
4.	Предметом менеджмента как науки являются: а) организация (предприятие) б) система управления организации <b>в) управленческие отношения в организации</b> г) объект и субъект управления
5.	Что является объектом и субъектом менеджмента? а) технические ресурсы <b>б) люди</b> в) финансовые ресурсы г) технологии
6.	Представителем школы научного управления не является: а) Тейлор <b>б) Файоль</b> в) Гильбрет г) Гант
7.	Представителем школы административного управления является: <b>а) Тейлор</b> б) Файоль в) Урвик г) Гьюлик
8.	Основоположником научной школы человеческих отношений является: а) Тейлор б) Файоль <b>в) Мэйо</b> г) Барнард
9.	Процессный подход рассматривает управление как <b>а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций</b> б) взаимодействие работников в) управленческое воздействие на производственный процесс г) совокупность элементов системы
10.	Существенные повторяющиеся объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности – это: <b>а) законы</b> б) закономерности в) принципы г) методы
11.	Совокупность основных руководящих ориентиров и правил, которым необходимо следовать в управленческой деятельности – это: <b>а) принципы</b> б) школы управления в) функции г) законы
12.	Метод управления – это: <b>а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей</b> б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хо-

	<p>зайственной деятельности</p> <p>в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность</p> <p>г) область трудовой деятельности</p>												
13.	<p>К общим функциям управления не относятся:</p> <p>а) мотивация</p> <p>б) планирование</p> <p>в) контроль</p> <p><b>г) прогнозирование</b></p>												
14.	<p>В менеджменте к функциям управления относятся:</p> <p><b>а) управленческие коммуникации</b></p> <p>б) постановка задач</p> <p>в) формулировка целей</p> <p><b>г) мотивация</b></p>												
15.	<p>Предметом управленческого труда являются:</p> <p>а) машины, компьютеры, телефоны</p> <p>б) полуфабрикаты, материалы</p> <p><b>в) информация</b></p> <p>г) помещение офиса</p>												
Выбрать несколько ответов													
16.	<p>В чем причина возникновения управления как такового? Выберите несколько ответов</p> <p><b>а) потому что в натуральном хозяйстве произошло разделение труда;</b></p> <p><b>б) потому что возникла необходимость организовывать и координировать труд людей в сложном процессе производства;</b></p> <p>в) потому что работники стали объединяться для выполнения работ под «одной крышей»;</p> <p>г) потому что в условиях производства появилась эксплуатация одних работников другими</p>												
17.	<p>Основными школами в эволюции менеджмента являются: Выберите несколько ответов</p> <p><b>а) школа научного управления</b></p> <p><b>б) поведенческих наук</b></p> <p>в) школа социотехнических наук</p> <p>г) школа управляемых систем</p>												
18. й	<p>Теория "X" построена на принципах: Выберите несколько ответов</p> <p>а) повышенному интересу к "человеческому фактору", принятие коллегиальных решений</p> <p><b>б) менеджеры жестко регламентируют все виды работ и строго контролируют их исполнение подчиненными</b></p> <p><b>в) подчинённые нуждаются в постоянном контроле и принуждению к работе</b></p> <p>г) подчиненному предоставляется полная свобода действий</p>												
19.	<p>Теория "Y" построена на принципах: Выберите несколько ответов</p> <p><b>а) подчинённые в работе стремятся проявить инициативу и свои возможности</b></p> <p>б) менеджеры жестко регламентируют все виды работ и строго контролируют их исполнение подчиненными</p> <p>в) подчинённые нуждаются в постоянном контроле и принуждению к работе</p> <p><b>г) создание подчиненным необходимых условий для работы</b></p>												
20.	<p>Теория «Z» построена на принципах: Выберите несколько ответов</p> <p><b>а) повышенному интересу к "человеческому фактору", принятие коллегиальных решений</b></p> <p><b>б) привлечение работника к работе творческого характера</b></p> <p>в) менеджеры жестко регламентируют все виды работ и строго контролируют их исполнение подчиненными</p> <p><b>г) предоставление определенной свободы действий в рамках выполняемых им функций</b></p>												
Вопросы на сопоставление													
21.	<p>Выберите правильное сопоставление</p> <p>Данным утверждениям соответствуют следующие научные школы:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 40%;">Основа эффективной работы – разделение и организация труда</td> <td style="width: 10px; text-align: center;">А</td> <td style="width: 30%;">школа человеческих отношений</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Мотивация поведения людей в организации – главный фактор ее эффективной работы</td> <td style="text-align: center;">Б</td> <td>ситуационный подход</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Организация не может работать эффективно без учета факторов внешней среды</td> <td style="text-align: center;">В</td> <td>школа научного управления</td> </tr> </table>	1	Основа эффективной работы – разделение и организация труда	А	школа человеческих отношений	2	Мотивация поведения людей в организации – главный фактор ее эффективной работы	Б	ситуационный подход	3	Организация не может работать эффективно без учета факторов внешней среды	В	школа научного управления
1	Основа эффективной работы – разделение и организация труда	А	школа человеческих отношений										
2	Мотивация поведения людей в организации – главный фактор ее эффективной работы	Б	ситуационный подход										
3	Организация не может работать эффективно без учета факторов внешней среды	В	школа научного управления										

	4	Основа эффективной работы организации – учет сложившейся ситуации	Г	системный подход
	<b>Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б</b>			
22.	Выберите правильное сопоставление Укажите основоположников научных школ менеджмента:			
	1	школа человеческих отношений	А	Фредерик Тейлор
	2	школа научного управления	Б	Анри Файоль
	3	школа поведенческих наук	В	Элтон Мэйо
	4	школа административного управления	Г	Честер Барнард
	<b>Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б</b>			
23.	Выберите правильное сопоставление Представленные функциональные решения соответствуют следующим функциям управления:			
	1	разработка стратегии развития организации	А	функция контроля
	2	решение о переходе на децентрализованную структуру управления	Б	функция планирования
	3	определение способов мониторинга за деятельностью	В	функция организации
	4	введение новой системы премирования работников	Г	функция мотивации
	<b>Ответ: 1 - Б; 2 - В; 3 - А; 4 - Г</b>			
24.	Выберите правильное сопоставление Укажите основные особенности указанных типов организационной структуры			
	1	Возможность неограниченного роста бизнеса	А	линейный тип
	2	Наличие двойного подчинения	Б	линейно-функциональный тип
	3	Отсутствии горизонтальных взаимосвязей	В	матричный тип
	4	Рациональное сочетание управленческих взаимосвязей	Г	дивизиональный тип
	<b>Ответ: 1-Г; 2-В; 3-А; 4-Б</b>			
25.	Выберите правильное сопоставление Установите смысловое соответствие следующим категориям менеджмента			
	1	принципы менеджмента	А	способы управленческих действий
	2	методы менеджмента	Б	ступень управленческой иерархии
	3	функции менеджмента	В	правила управленческих действий
	4	уровни менеджмента	Г	действия по выполнению поставленных задач
	<b>Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б</b>			
Расположение в правильном порядке				
26.	Расположите в правильном порядке Установите последовательность принципов А.Файоля 1) разделение труда 2) дисциплина 3) централизация 4) инициатива			
27.	Расположите в правильном порядке Установите хронологическую последовательность возникновения научных школ менеджмента 1) школа научного управления 2) школа административного управления 3) школа человеческих отношений 4) школа поведенческих наук			
28.	Расположите в правильном порядке Процесс принятия управленческих решений включает: 1) выявление проблемы 2) формулировка задачи и ограничений 3) разработка альтернатив 4) выбор наилучшей из разработанных альтернатив			
29.	Расположите в правильном порядке Укажите последовательность стадий возникновения конфликта в организации: 1) дискомфорт 2) инцидент 3) напряжение 4) кризис			

30.	<p>Расположите в правильном порядке</p> <p>Установите хронологическую последовательность возникновения научных концепций менеджмента</p> <p>1) концепция деловых качеств менеджера</p> <p>2) концепция стилей управления менеджера</p> <p>3) концепция управленческих ролей менеджера</p>
Вставить пропущенное слово или число	
31.	<p>Ответ введите словом в именительном падеже</p> <p>В менеджменте выделяют два типа руководителей: линейный и _____</p> <p><b>Ответ: функциональный</b></p>
32.	<p>Ответ введите словом в именительном падеже</p> <p>Наиболее распространённым является _____ тип организационной структуры</p> <p><b>Ответ: линейно-функциональный</b></p>
33.	<p>Наиболее важные понятия в менеджменте называются: _____</p> <p><b>Ответ: категории</b></p>
34.	<p>Ответ введите числом</p> <p>В менеджменте выделяют _____ уровня управления</p> <p><b>Ответ: 3</b></p>
35.	<p>Ответ введите словом в родительном падеже</p> <p>Заместитель главного бухгалтера относится к руководителям _____ уровня управления</p> <p><b>Ответ: среднего</b></p>
36.	<p>Ответ введите числом</p> <p>Система управления включает в себя _____ основные подсистемы</p> <p><b>Ответ: 2</b></p>
37.	<p>Ответ введите числом</p> <p>В менеджменте выделяют _____ основных групп методов</p> <p><b>Ответ: 3</b></p>
38.	<p>Ответ введите словом в именительном падеже</p> <p>Известные в менеджменте теории мотивации делятся на содержательные и _____</p> <p><b>Ответ: процессуальные</b></p>
39.	<p>Ответ введите словом в именительном падеже</p> <p>Наиболее активная форма влияния – это _____</p> <p><b>Ответ: власть</b></p>
40.	<p>Ответ введите словом в именительном падеже</p> <p>Согласно поведенческому подходу (концепция Т.Левитта) в менеджменте выделяют _____ основных стилей руководства</p> <p><b>Ответ: 3</b></p>
Задачи на 1-2 действия	
41.	<p>Укажите номер обязанности, которая не относится к обязанностям менеджера высшего уровня:</p> <p>1. Обеспечивает исполнение рядовыми работниками указаний руководства предприятия.</p> <p>2. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.</p> <p>3. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.</p> <p>4. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.</p> <p>5. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.</p> <p><b>Ответ: 3</b></p>
42.	<p>Укажите номер обязанности, которая не относится к обязанностям менеджера среднего уровня:</p> <p>1. Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений в соответствии с действующим законодательством</p> <p>2. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и т.п.</p> <p>3. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.</p>

	<p>4. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.</p> <p>5. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.</p> <p><b>Ответ: 4</b></p>
43.	<p>Укажите номер обязанности, которая не относится к обязанностям менеджера низшего уровня:</p> <p>1. В зависимости от масштаба деятельности осуществляет управление по одному или нескольким направлениям деятельности предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.</p> <p>2. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг.</p> <p>3. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.</p> <p>4. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.</p> <p>5. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2</p> <p><b>Ответ: 5</b></p>
44.	<p>Определить норму управляемости по бухгалтерии крупного промышленного предприятия, если количество работников бухгалтерии вместе с главным бухгалтером составляет 10 человек, оцените полученный результат.</p> <p>Ответ введите целым числом.</p> <p><b>Решение:</b> Норма управляемости представляет собой количество работников подразделения, приходящихся на одного руководителя. Норма управляемости по бухгалтерии равна 9, так как у главного бухгалтера в подчинении находится 9 человек, что является оптимальным потому, что рекомендуемая норма составляет 7 плюс/минус 2 работника.</p> <p><b>Ответ: 9</b></p>
45.	<p>Определить норму управляемости по отделу рекламы крупного промышленного предприятия, если количество работников отдела вместе с её руководителем составляет 3 человека, оцените полученный результат.</p> <p>Ответ введите целым числом.</p> <p><b>Решение:</b> Норма управляемости представляет собой количество работников подразделения, приходящихся на одного руководителя. Норма управляемости по отделу рекламы равна 2, так как руководителя отдела в подчинении находится 2 человек, что существенно ниже рекомендуемой нормы (7 плюс/минус 2 работника). Следовательно, этот отдел следует объединить с другим более крупным подразделением, например, отделом маркетинга или отделом сбыта.</p> <p><b>Ответ: 2</b></p>
46.	<p>Определить норму управляемости по одному из экономических отделов крупного промышленного предприятия, если количество работников отдела вместе с её руководителем составляет 17 человека, оцените полученный результат.</p> <p>Ответ введите целым числом.</p> <p><b>Решение:</b> Норма управляемости представляет собой количество работников подразделения, приходящихся на одного руководителя. Норма управляемости по отделу рекламы равна 16, так как руководителя отдела в подчинении находится 2 человек, что существенно превышает рекомендуемую норму (7 плюс/минус 2 работника). Следовательно, этот отдел следует в соответствии с выполняемыми функциями разделить на два отдела или создать внутри отдела 2-3 автономных сектора с назначением руководителей этих секторов.</p> <p><b>Ответ: 16</b></p>
47.	<p>Принять управленческое решение (указать в ответе номер варианта: 1 или 2) по поводу реализации одного из двух проектов, исходя из критерия отдачу на вкладываемый капитал. По первому проекту при капиталовложениях 960 тыс. руб. годовая прибыль составит 390 тыс. руб. По второму проекту при капиталовложениях 1250 тыс. руб. годовая прибыль составит 430 тыс. руб.</p> <p><b>Решение:</b></p>

	<p>По первому проекту: <math>390/960=0,406</math> руб./руб.  По второму проекту: <math>430/1250=0,344</math> руб./руб.  Таким образом, несмотря на то, что второй проект позволяет получить более высокую прибыль, первый проект обеспечивает более высокую отдачу на вкладываемый капитал. Исходя из этого критерия, предпочтение следует отдать первому варианту.  <b>Ответ: 1</b></p>
48.	<p>Определить среднесписочную численность работников отдела снабжения за год, если среднесписочную численность работников отдела за первое полугодие составила 10 человек, а за второе полугодие - 12 человек.  Ответ введите целым числом.  <b>Решение:</b>  <math>(10 + 12) / 2 = 11</math>  <b>Ответ: 11</b></p>
49.	<p>Среднесписочная численность работников промышленного предприятия «Вектор» за 2021 год составила 600 чел. В течение года уволены по собственному желанию 37 чел.; уволены за нарушение трудовой дисциплины 5 чел.; ушли на пенсию 8 чел.; поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 10 чел.; переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Определите выбытия кадров коэффициент оцените полученный результат.  Ответ введите целым числом.  <b>Решение:</b>  Формула расчета коэффициента текучести кадров:  <math>K_t = K_u / Ч_{ср} * 100</math>,  где:  <math>K_t</math> – коэффициент текучести;  <math>K_u</math> – количество уволенных сотрудников;  <math>Ч_{ср}</math> – среднесписочная численность.  Следовательно, для предприятия «Вектор» <math>K_t = (37 + 5) / 600 * 100 = 7</math> %. Таким образом, с учётом профиля деятельности предприятия (для промышленного производства норма составляет 12-15 %) значение коэффициента можно считать в пределах нормы.  <b>Ответ: 7</b></p>
50.	<p>Среднесписочная численность работников промышленного предприятия «Вектор» за 2021 год составила 600 чел. В течение года уволены по собственному желанию 37 чел.; уволены за нарушение трудовой дисциплины 5 чел.; ушли на пенсию 8 чел.; поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 10 чел.; переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Определите выбытия кадров коэффициент оцените полученный результат.  Ответ введите целым числом.  <b>Решение:</b>  Формула расчета коэффициента выбытия кадров:  <math>K_v = S_v / Ч_{ср} * 100</math>,  где:  <math>K_v</math> – выбытия кадров;  <math>S_v</math> – суммарное количество выбывших за год сотрудников;  <math>Ч_{ср}</math> – среднесписочная численность.  Следовательно, для предприятия «Вектор» <math>K_v = (37+5+8+10) / 600 * 100 = 10</math> %. Учитывая, что предприятие работает в сфере розничной торговли, такое значение показателя можно считать лежащим в пределах допустимой нормы. Таким образом, с учётом профиля деятельности предприятия значение коэффициента можно считать в пределах нормы.  <b>Ответ: 10</b></p>
<b>Кейс задания / Мини-кейсы, ситуационные задания</b>	
51.	<p><b>Кейс 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Планирование затрат на персонал (1)</b></p> <p>Вы – генеральный директор компании. В компании осуществляются следующие затраты на персонал:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Оплата труда по результатам</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. <u>Заработная плата</u></li> <li>1.2. <u>Оклады штатных сотрудников</u></li> </ol> </li> <li>3. <i>Выплаты внештатным сотрудникам</i></li> <li>1.4. <i>Прочие выплаты</i></li> <li>2. <i>Дополнительные расходы</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. <i>Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) <u>Затраты на технику безопасности</u></li> <li>б) <u>Оплата больничных листов</u></li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>

	<p>c) <u>Оплата отпусков</u>  d) Оплата особых достижений  e) Оплата подготовки и повышения квалификации работников  f) <u>Прочие расходы</u> (единовременные пособия и т.п.)</p> <p>2.2. Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:  a) Питание в столовой  b) Жилищная помощь  c) Компенсации транспортных расходов  d) Содержание медицинской службы на производстве  e) <u>Страхование</u>  f) Доплаты и др.</p> <p><i>Вопрос для обсуждения ситуации:</i>  Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе создания и вывода на рынок нового объекта?  <b>Ответ</b>  Ответы подчеркнуты в списке (1.1, 1.2, 2.1a, 2.1b, 2.1c, 2.1f, 2.2a, 2.2e)</p>
52.	<p><b>Кейс 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Планирование затрат на персонал (2)</b></p> <p>Вы – генеральный директор компании. В компании осуществляются следующие затраты на персонал:  1. <i>Оплата труда по результатам</i>  1.1. Заработная плата  1.2. Оклады штатных сотрудников  3. Выплаты внештатным сотрудникам  1.4. Прочие выплаты  2. <i>Дополнительные расходы</i>  2.1. Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:  g) Затраты на технику безопасности  h) Оплата больничных листов  i) Оплата отпусков  j) <u>Оплата особых достижений</u>  k) <u>Оплата подготовки и повышения квалификации работников</u>  l) Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)  2.2. Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:  g) <u>Питание в столовой</u>  h) Жилищная помощь  i) <u>Компенсации транспортных расходов</u>  j) <u>Содержание медицинской службы на производстве</u>  k) Страхование  l) <u>Доплаты и др.</u></p> <p><i>Вопрос для обсуждения ситуации:</i>  Какие затраты на персонал Вы запланируете на этапе экономического подъема вашего предприятия?  <b>Ответ</b>  Ответы подчеркнуты в списке (2.1d, 2.1e, 2.2a, 2.2c, 2.2d, 2.2f)</p>
53.	<p><b>Кейс 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Правомерность увольнения</b></p> <p>Заведующий складом подал заявление на увольнение, по результатам инвентаризации выявлена недостача материальных ценностей на сумму 12300 рублей. Оклад работника 6000 рублей. Заведующий складом не считает себя виноватым в недостаче и отказывается компенсировать её. Основываясь на данном факте, по истечению двух недель организация отказывается сделать окончательный расчёт и выдать трудовую книжку.</p> <p style="text-align: center;"><i>Вопросы для анализа ситуации:</i></p> <p>1. Правомерны ли действия организации?  2. Как разрешить данную ситуацию?</p> <p><b>Ответ</b>  Действия организации не правомерны. По истечению двух недель организация обязана сделать окончательный расчёт и выдать трудовую книжку. Вопрос о недостаче решается через суд.</p>
54.	<p><b>Кейс 4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Вопреки распорядку</b></p> <p>В акционерном предприятии во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С. Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе.</p>

	<p><i>Вопросы для обсуждения ситуации:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прав ли мастер, встав на защиту Р.С. Ивановского?</li> <li>2. Верны ли действия начальника цеха?</li> <li>3. Имеет ли право Р.С. Ивановского отступить от установленного распорядка трудового дня?</li> </ol> <p><b>Ответ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мастер прав в том, что он чисто по-человечески сочувствует своему подчиненному избегает конфликтной ситуации с кадровым рабочим. Однако, с точки зрения юридической, он не прав. Р.С. Ивановский обязан представить предоставить справку о болезни, тогда он бы имел право на посещение столовой в удобное для него время.</li> <li>2. Действия начальника цеха правильны. Во-первых, был издан приказ о наказании рабочего, а до издания приказа к нему не кто не обращался. Отступить от своих решений руководящему работнику не следует, если оно справедливо и разумно.</li> <li>3. Р.С. Ивановский не имеет право нарушить распорядок трудового дня. Во-первых, своим поведением он дезорганизует работу работников своего участка. Во-вторых, если бы он Р.С. Ивановский имел справку, заверенную врачом и своевременно бы показал ее мастеру, а мастер соответственно отдал бы справку в бюро труда и зарплаты, то инцидента бы не произошло. На протяжении рабочего дня для рабочих и служащих могут устанавливаться перерывы в работе по различным основаниям. Такие перерывы устанавливаются и для отдыха, и для принятия пищи (статья 29 Основ законодательства о труде; статья 57 КЗОТ РФ). Продолжительность перерыва, а также время его начала и окончания устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка</li> </ol>
55.	<p><b>Кейс 5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Неотложная работа</b></p> <p>Представьте себе, что Вы начальник отдела. Ваш непосредственный выше стоящий начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением порученной Вами срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.</p> <p><b>Вопрос для обсуждения ситуации:</b> Как Вам поступить в данной ситуации?</p> <p><b>Ответ</b> В данной ситуации единственно правильным решением будет разговор с непосредственным начальником. Необходимо убедить его, что давать задания моим подчиненным, минуя меня, некорректно, это нарушает субординацию и логику управления. Аргументировать можно тем, что данная ситуация может привести к конфликту, а это не может положительно отразиться на выполнении срочных заданий. Далее возможны по обоюдному согласию перераспределение заданий, помощь и дополнительная мотивация по отношению к загруженному работой сотруднику.</p>
56.	<p><b>Кейс 6</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Разрешение конфликта в коллективе</b></p> <p>Представьте себе, что Вы начальник отдела. Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к Вам, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт.</p> <p><i>Вопрос для обсуждения ситуации:</i> Какова Ваша позиция в данной ситуации?</p> <p><b>Ответ</b> Ситуация относится к межличностным конфликтам. Для ее разрешения необходимо выслушать обе стороны по отдельности, собраться всем вместе и обсудить спорные вопросы, найти компромисс.</p>
57.	<p><b>Кейс 7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Срочное задание</b></p> <p>В обществе с ограниченной ответственностью наладчику бюро наладки П.К. Ефимову было дано задание, суть которого заключалась в том, чтобы после капитального ремонта выверить и установить на точность расточной станок. Указанный станок был очень высокой точности. За одну смену его выверить и установить на точность нельзя. Наладчик П.К. Ефимов, окончил свою рабочую смену, стал собираться домой. Старший мастер А.Н. Касьянов, заметив это, приказал наладчику остаться работать сверхурочно. П.К. Ефимов на приказ старшего мастера ответил отказом, мотивируя свое решение тем, что он только первый день как вышел на работу после болезни, не совсем здоров, очень устал.</p> <p>Устный приказ старшего мастера наладчик П.К. Ефимов не выполнил, ушел домой. В последующие три смены станок им был настроен, но вскоре появился приказ о лишении его премиальных за месяц на 100% за то, что он не остался работать сверхурочно. П.К. Ефимов с приказом не согласился и подал заявление в комиссию по трудовым спорам в цеховой комитет профсоюза. Комиссия по трудовым спорам цехкома профсоюза посчитал, что приказ по цеху о лишении премиальных за месяц П.К. Ефимов издан с нарушением КЗОТ и направила свое решение начальнику цеха для его отмены.</p> <p>Вскоре начальник цеха по согласованию с начальником бюро труда и заработной платы издал новый приказ с иной формулировкой. В нем отмечалось, что наладчик П.К. Ефимов лишается премии за месяц в виду срыва им срочного задания в аварийной ситуации.</p> <p><i>Вопросы для обсуждения ситуации</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте действия начальника цеха в первый и во второй раз.</li> <li>2. Были ли еще какие-либо варианты у наладчика П.К. Ефимова избежать конфликтной ситуации с руководителем цеха?</li> </ol>

	<p><b>Ответ</b></p> <p>1. В обоих случаях начальник цеха не имел право наказывать наладчика П.К. Ефимова. Аварийная ситуация бывает лишь при пожарах, наводнениях, стихийных бедствиях. На сверхурочные же работы нужно согласие профсоюзного комитета. Статья 54 КЗОТ РФ предусматривает ограничение сверхурочных работ, а статья 55 КЗОТ РФ указывает исключительные случаи, когда допускаются сверхурочные работы.</p> <p>2. Чтобы избежать конфликтной ситуации, П.К. Ефимову следовало убедить старшего мастера и начальника цеха в том, что он не может остаться на сверхурочные работы не из-за каприза, а силу сложившихся обстоятельств.</p>
58.	<p><b>Кейс 8</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Принятие срочного решения</b></p> <p>Представьте себе, что Вы начальник отдела. Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.</p> <p><i>Вопрос для обсуждения ситуации:</i></p> <p>1. Как Вы поведете себя в такой ситуации?</p> <p>2. Какой стиль управления по концепции Блейка – Моутон («управленческая решётка»), на Ваш взгляд, здесь наиболее приемлем?</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>1. Выходом из данной ситуации может быть выполнение работы заболевшего другим сотрудником за дополнительную оплату.</p> <p>2. наиболее приемлем стилем управления в коллективе является стиль, близкий к варианту «9-9», т.е. групповое управление, предполагающее стремление к успешному выполнению работы и хорошим человеческим отношениям в коллективе.</p>
59.	<p><b>Кейс 9</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Критерии отбора кандидатов на должность директора</b></p> <p>Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Алый парус». Краткая характеристика фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Численность работающих — 28 человек.</li> <li>2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.</li> <li>3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).</li> <li>4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.</li> <li>5. Значительная сезонность в работе фирмы.</li> <li>6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов</li> <li>7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка,</li> <li>8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.</li> <li>9. Фирма работает по следующим направлениям; Кипр, Греция, Франция.</li> <li>10. Фирма находится по адресу ул. Энергетическая, д.4 тел.36-11-40.</li> </ol> <p><i>Вопросы для обсуждения ситуации:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) определить критерии первичного отбора кандидатов,</li> <li>2) указать источники привлечения кандидатов, какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу</li> </ol> <p><b>Ответ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Критерии первичного отбора: возраст -30-45 лет; высшее образование; опыт работы в туризме от пяти лет; опыт ведения переговоров; знание 1-2 иностранных языков, коммуникабельность; пользователь ПК.</li> <li>2) При обращении кандидата о приеме на работу необходимо предоставить: паспорт; резюме, диплом о высшем образовании; документы, подтверждающие квалификацию, стаж работы; характеристика с последнего места работы приветствуется.</li> </ol>
60.	<p><b>Кейс 8</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Отстающий участок</b></p> <p>В цехе АО «Омега», состоящим из 10 участков, было очередное оперативное совещание, которое вел начальник цеха М.И. Попов. Первым обсуждался вопрос невыполнение производственного задания участком №3. По информации заместителя начальника цеха Н.М. Петрова основными причинами неритмичной работы участков являлось отсутствие мастера, большая текучесть кадров, устарелое оборудование. В целях выхода из критического положения начальник цеха регулярно, в течении последних двух месяцев, в устной форме давал распоряжение всем мастерам выделять ежедневно по несколько рабочих на отстающий участок, однако позитивных изменений не произошло. Участок №3 с заданием не справлялся. После этого начальник цеха М.И. Попов возложил на себя обязанности старшего мастера, мастера и бригадира отстающего участка. Но и после этого существенных изменений к лучшему не произошло. Более того, решения начальника цеха о совмещении в одном лице функции 4-х должностных лиц вызвало недоумение коллектива и послужило поводом для разговора о том, что начальник цеха в сложившейся ситуации не смог объявить себя как организатор и как специалист. А старший мастер и бригадир отстающего участка посчитал, что начальник цеха им не доверяет и практически мало, что делает в целях поиска путей решения сложившейся неблагоприятной ситуации в коллективе участка №3.</p> <p>В начале третьего месяца с момента невыполнения участком №3 производственного задания начальника</p>

	<p>цеха на очередной оперативке приказал всем старшим мастерам выделить по три человека для отстающего участка. После этого выступил старший мастер участка №5 А.А Сковрцов и категорически заявил, что он с этого дня не отправит не одного рабочего куда-либо, т.к. его участок не располагает производственными резервами и излишней численностью рабочих. Начальник цеха воспринял заявление старшего мастера участка №5 явно с раздражением и заявил, чтобы тот немедленно пошел к себе на участок и выполнял данное ему распоряжение. А.А. Сковрцов еще раз подтвердил, что он не будет выполнять данное начальником цеха распоряжение в силу изложенных им ранее мотивов. Начальник цеха не сдержался, в грубой форме обозвал старшего мастера бездельником и заявил, что сам пойдет к нему на участок и отправит нужное количество рабочих на отстающий участок №3. А.А. Сковрцов не промолчал и в этом случае, заявив, что если начальник цеха придет к нему на участок №5 с такой целью, то он не пустит его туда. Все другие старшие мастера сидели молча. Одни переглядывались в недоумении друг с другом, другие опустили головы, не испытывая желания встретаться взглядом со своим непосредственным руководителем и поэтому было трудно определить: поддерживают они или не соглашаются с позицией начальника цеха М.И. Попова.</p> <p><b>Вопрос для обсуждения ситуации:</b> В чем состоит сходство конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора?</p> <p><b>Ответ</b> Сходство приведенной конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора заключается в следующем. Тейлор изучал основы производства и заменял старые, традиционные, сложившиеся на практике методы работы. Тейлор обоснованно допускал сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы организации труда. В приведенной конкретной ситуации также рассматриваются элементы производственного цикла (неритмичность работы, устаревшее оборудование, текучесть кадров), которые нашли отражение в исследованиях Тейлора.</p>
--	--

### 3.2 Собеседование (вопросы для экзамена)

ПКв-3 Способен проводить финансовый анализ, осуществлять финансовое управление деятельностью хозяйствующего субъекта и решать исследовательские задачи в профессиональной сфере деятельности

№ задания	Формулировка вопроса
61.	<p><b>Особенности и содержание современного управления.</b> Возникновение управления людьми связано с разделением и кооперацией труда. Деятельность по налаживанию эффективного совместного труда и координированию работы других людей и составляет сущность управления. Существуют несколько определений понятия «менеджмента». Наиболее полно раскрывает сущность менеджмента определение, данное Комитетом по развитию менеджмента в Европе (Брюссель): «Менеджмент – это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств». Особенности менеджмента: 1. Менеджмент - это управление в условиях рыночной экономики 2. Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению людьми (персоналом). Деятельность по управлению людьми осуществляется по определенной технологии, которая включает три этапа: работу по принятию управленческих решений; организацию исполнения управленческих решений; контроль исполнения управленческих решений. 3. Менеджмент – это наука, практика и искусство управления. Научный подход необходим потому, что каждая управляемая система имеет свойства, цели, динамически изменяющиеся параметры. Менеджеры являются носителями информации, раскрывающей сущность многочисленных экспериментов, проведенных в сфере практической деятельности различных организаций, отличающихся друг от друга объемами и мощностями производства, видами выпускаемой продукции и услуг. Эти специалисты владеют методами воздействия на людей, а также имеют опыт работы в различных непредвиденных ситуациях.</p>
62.	<p><b>Виды и уровни менеджмента</b> По специфике управления предприятием различаются следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области: 1. стратегический менеджмент (обеспечивающий выявление и создание долгосрочных конкурентных преимуществ организации во внешней среде). 2. производственный менеджмент (обеспечивающий управление всеми производственными отношениями и процессами, протекающими в организации). 3. Управление персоналом (обеспечивающее развитие кадрового потенциала организации, отбор и формирование персонала организации, управление деловой карьерой). 4. Управление организационными знаниями (обеспечивающее формирование и развитие</p>

	<p>интеллектуальных ресурсов организации)</p> <p>5. Инновационный менеджмент (обеспечивающий управление созданием и внедрением нововведений в организации, обеспечивающих её долгосрочную конкурентоспособность).</p> <p>6. Риск-менеджмент</p> <p>7. Финансовый менеджмент (обеспечивающий управление финансовыми ресурсами организации).</p> <p>8. Менеджмент качества (обеспечивающий внедрение системы показателей качества продукции и разработку инструментов повышения ее качества).</p> <p>Выделяется три уровня менеджмента организации:</p> <p>1. Высший уровень управления формирует цели, стратегию и политику предприятия, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, освоением новых рынков, взаимоотношениями с государством и конкурентами и другими вопросами развития предприятия в настоящем и будущем. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе – это генеральный директор, директор, его заместители.</p> <p>2. Средний уровень управления обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: начальники отделов, цехов (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или стране и директор филиала.</p> <p>3. Нижний уровень управления обеспечивает непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления. Типичными названием должности на данном уровне является сменный мастер, начальники смены, участка и др.</p>
63.	<p><b>Научные школы менеджмента</b></p> <p>В эволюции менеджмента как науки выделяют следующие научные школы.</p> <p><i>Школа научного управления</i> (1885-1920). Основателями школы «научного управления» и соответствующего подхода к организации управленческого труда принято считать Ф.У. Тейлора, Ф.Гилберта и др. В рамках данного подхода использовались две основных процедуры:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) анализ содержания работ исполнителей и определение ее основных компонентов;</li> <li>2) опираясь на результаты наблюдений, совершенствование операций ручного труда за счет устранения лишних, непродуктивных движений.</li> </ol> <p>Главной заслугой школы управления является проведение явной границы между самой работой и её анализом («отделение планирования и обдумывания от самой работы»). Другим вкладом научной школы управления можно считать неявное выделение некоторых управленческих функций (обеспечение работников требующимися ресурсами, использование материального стимулирования работников для повышения производительности труда).</p> <p><i>Классическая (административная) школа</i> (1920-1950). Основателем школы считается Анри Файоль. Ведущей целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым должно неизменно приводить организацию к успеху. Ключевым вкладом классической школы было выделение нескольких взаимосвязанных функций управления, что привело к окончательному оформлению и признанию менеджмента как самостоятельной области деятельности, обладающей своими специфическими функциями и задачами.</p> <p><i>Школа человеческих отношений</i> (1930-1950). Если «научная» и «классическая» школы управления практически игнорировали социальный фактор внутри организации и реализовывали, в основном, технократический подход, то «школа человеческих отношений» (М. Фоллет, Э. Мэйо и др.) напротив, стала придавать социальному фактору ключевое значение. Сторонники школы человеческих отношений стали рассматривать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации (если руководство проявит большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности работников возрастет, что приведет к увеличению производительности труда работников).</p> <p><i>Школа поведенческих наук</i> (1950- по настоящее время). Школа основывается на популярном направлении психологии - бихевиоризма. Сторонники этого подхода были убеждены, что правильное применение поведенческой теории неизбежно приведет к повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом. Основным вкладом школы поведенческой науки следует считать проблематизацию формально-механистического подхода в управлении, доминировавшего до появления этих школ.</p> <p><i>Количественная школа управления</i> (1950 - по настоящее время). Главной особенностью количественного подхода является попытка заменить описательный анализ деятельности математическими моделями с количественными значениями. Вкладом количественного подхода следует, по-видимому, считать придание большей строгости управленческому анализу ситуаций, за счет стремления уйти от случайных взглядов и мнений управленца к использованию экономико-математических методов анализа.</p>

64.	<p><b>Основные научные подходы к теории и практике менеджмента</b></p> <p>Развитие теории и практики менеджмента связано со следующими основными подходами.</p> <p><i>Процессный подход.</i> Суть процессного подхода заключается в последовательном (процессуальном) расположении функций управления. Главная заслуга процессного подхода состоит в том, что управленческая деятельность начинает рассматриваться циклично и процессуально, что само по себе задает более высокие требования к анализу работы управленца, поскольку все его действия увязываются в некоторую последовательную логику.</p> <p><i>Системный подход</i> поставил вопрос о целостном и структурном восприятии деятельности. Главный тезис подхода состоит в том, что изменение какой-либо части целостности оказывает воздействие на все другие части этой целостности. Это направление предполагает, что управленец должен рассматривать организацию в единстве составляющих ее частей. Кроме того, данный подход ввел различие между «закрытой» и «открытой» системой, подчеркивая, что любая организация - есть открытая система, т.к. не может существовать без активного взаимодействия с внешней средой.</p> <p><i>Ситуационный подход.</i> В центре внимания подхода находится ситуация, по отношению к которой принимают решение. Этот подход призывает к учёту конкретных особенностей реальных обстоятельств, утверждая, что разные ситуации требуют различных типов знаний и приемов. Ситуационный подход, также как и системный, представляет собой лишь способ мышления руководителя в принятии решения, но не предоставляет менеджерам отчетливого алгоритма действий, эффективных правил по управлению.</p>
65.	<p><b>Принципы менеджмента</b></p> <p>Принципы менеджмента – основополагающие правила, нормы поведения, которыми руководствуются менеджеры в практической деятельности. Принципы менеджмента устанавливают правила осуществления управленческой деятельности. Они используются также для формирования, функционирования и развития систем управления различными объектами. Принципы менеджмента объективны, так как в них обобщены законы и закономерности и оправдавший себя опыт управления. Принципы определяются самой сущностью общества, уровнем развития его производительных сил, культуры, национальных особенностей, социально-экономических условий. Менеджеры обязаны следовать (руководствоваться) принципам, чтобы действовать эффективно. Принципы управления должны образовывать систему, и менеджеры организации должны руководствоваться всеми принципами, включенными в систему. Существенный вклад в разработку принципов менеджмента внесли Начало формированию системы принципов управления положили Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль, Г. Форд, М. Вебер, Л. Урвик, П. Друкер и др.</p> <p>В настоящее время можно выделить следующие наиболее важные принципы:</p> <p>Научность. Управленческая деятельность, формирование, функционирование и развитие систем управления должны базироваться на данных науки.</p> <p>Системность. Этот принцип базируется на системном подходе, имеющем в управлении исключительное значение.</p> <p>Экономичность. Управление должно осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, однако не в ущерб его рациональности и результативности.</p> <p>Эффективность. Этот принцип – требование к управленческой деятельности обеспечивать высокую результативность (прибыльность) функционирования объекта управления</p>
66.	<p><b>Общие функции менеджмента</b></p> <p>Процесс формирования и обособления функций управления происходил и происходит по мере роста и развития общественного производства, дальнейшего разделения труда и его специализации, как в сфере производства, так и в сфере управления. Этим определяется объективный характер формирования функций управления. Функции управления подразделяются на общие и специальные (конкретные).</p> <p>Общими функциями управления являются планирование, организация, контроль, мотивация. Они дают временную характеристику процессу управления. Весь процесс управления представляется как последовательная цепь, циклически повторяющихся общих функций.</p> <p>Цикл управления начинается с планирования. На этой стадии разрабатываются планы, в которых указывается, что требуется сделать. Для осуществления планов выполняется функция организации, работа по воплощению планов в жизнь. Усилия работников, качество, эффективность их труда зависят от личных мотивов и стимулов, предлагаемых менеджментом организации. Однако даже самый хороший план, отличная организация и мотивация труда не гарантируют в социально-экономических системах достижения запланированного результата. Чтобы определить насколько точно, своевременно и качественно выполняются планы, выявить и устранить отклонения, реализуется функция контроля. Благодаря чему осуществляется обратная связь в управлении. В результате контроля может быть выяснено, что плановый результат достигнут, или наоборот, его не представляется возможным достичь. В этом случае вновь выполняется функция планирования и начинается новый</p>

	<p>управленческий цикл.</p> <p>Функции менеджмента взаимосвязаны друг с другом. Так, выполнение любой конкретной функции управления предполагает выполнение всех общих функций менеджмента. К примеру, чтобы управлять основным производством, качеством, или финансами, необходимо эти процессы планировать, организовывать, контролировать, а людей их осуществляющих, мотивировать. Таким образом, процесс управления распадается на отдельные функции управления, совокупность которых отражает его сущность.</p>
67.	<p><b>Мотивация как функция менеджмента</b></p> <p>Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. В самом общем виде процесс мотивации сводится к следующему: человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивами и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет (или не осуществляет) действия, приводящие к достижению целей организации. В теории мотивации потребность обычно рассматривается как нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Мотив – внутренняя побудительная причина поступков и действий человека. Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя.</p> <p>Современные теории мотивации можно представить двумя группами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на определении внутренних побуждений и потребностей (теории иерархии потребностей Маслоу, приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга);</li> <li>2) процессуальные теории мотивации, основывающиеся на поведенческих аспектах и учитывающих то, как человек свои распределяет усилия для достижения целей и как выбирает конкретный тип поведения (теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).</li> </ol> <p>Менеджер о наличии мотивации у сотрудников может судить по следующим признакам: высокая производительность, стремление к достижению поставленных целей; энтузиазм; сотрудничество при решении проблем; готовность брать на себя ответственность; склонность к инновациям.</p>
68.	<p><b>Внешняя и внутренняя среда организации</b></p> <p>Любая организация находится и функционирует в определенной среде (экономической, политической, правовой и т.п.). Ключевые факторы успеха коммерческой организации находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).</p> <p>Внутренняя среда организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производство продукции и услуг). Это: цели и задачи, структура предприятия, технологии и персонал.</p> <p>Внешняя среда в менеджменте рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. К среде непосредственного окружения предприятия относятся: потребители, поставщики ресурсов, конкуренты, органы государственной власти и управления. Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные предприятия различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности предприятий, так и с различиями в их внутреннем потенциале.</p>
69.	<p><b>Руководитель в системе управления</b></p> <p>Выполняя свои повседневные обязанности, руководитель координирует действия сотрудников, информирует их, принимает управленческие решения. Основным «продуктом» управленческого труда являются управленческие решения.</p> <p>Руководитель, являясь субъектом управления, выступает сразу в нескольких ролях:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Это управляющий, наделённый властными полномочиями руководящий коллективом.</li> <li>2. Это лидер, способный вести за собой подчинённых, используя свой авторитет и высокий профессионализм.</li> <li>3. Это дипломат, устанавливающий контакты с партнёрами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.</li> <li>4. Это воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.</li> <li>5. Это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.</li> <li>6. Это личность, обладающая высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, решительностью, рассудительностью и способностью образцом для окружающих.</li> </ol>

	<p>Современный руководитель обязательно должен быть обладателем лидерских качеств. Помимо лидерских качеств руководитель должен обладать профессиональными качествами. Его профессиональная компетенция определяется совокупностью специальных знаний и управленческих навыков. Важной группой качеств менеджера являются организаторские и деловые. Они отражают уровень организаторской культуры менеджера, владение им технологией управленческой работы (выработкой норм, регламентов, личных планов и оперативных планов-графиков проведения мероприятий, доведением их до исполнителей).</p>
70.	<p><b>Кадровая политика и кадровая стратегия</b>          Важными элементами системы управления персоналом являются кадровая политика и кадровые стратегии.          Кадровая политика — система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов, правил, норм и критериев работы с кадрами, принятых в организации.          Кадровая стратегия — набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала, кадровой политики. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления, исходя из интересов сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации в соответствии с потребностями бизнеса.          Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, а также комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.          Кадровая стратегия существенно зависит от стадии жизненного цикла организации. Функционирование организации в общем виде проходит через ряд стадий, включая формирование организации, ее интенсивный рост, период стабильного функционирования, определенный спад (требующий определенного преобразования, реформирования, реструктуризации как структуры, так и бизнеса) и последний этап — преобразования (возрождения) или ликвидации. В соответствии этими стадиями жизненного цикла организации меняются стратегии бизнеса и кадровые стратегии.</p>

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых, экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости.

Саликов Ю.А. Управление организацией (предприятием): методические указания для самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 – «Экономика» очной, очно-заочной и заочной форм обучения. - Воронеж, 2021. [ЭИ]. – Режим доступа: <http://education.vsu.ru>

Саликов Ю.А. Управление организацией (предприятием): задания и методические указания для практических занятий для самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 – «Экономика» очной, очно-заочной и заочной форм обучения. - Воронеж, 2021. – Режим доступа: <http://education.vsu.ru>

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

**5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине**

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<b>ПКв-3 Способен осуществлять финансовый анализ и управление денежными потоками</b>					
<b>ЗНАТЬ:</b>	организационные и функциональные основы управления, а также основы теории и практики принятия управленческих решений	Результаты тестирования	Обучающимся даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающимся даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающимся даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающимся даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
		Собеседование (экзамен)	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо	Освоена / повышенный
Обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена / повышенный			
<b>УМЕТЬ:</b>	самостоятельно осуществлять поиск, обработку и использование информационных данных, использовать информацию и подходы при решении профессиональных задач и принятии управленческих решений	Выполнение тематических заданий на практических занятиях	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный

<b>ВЛАДЕТЬ:</b>	навыками принятия управленческих решений и их реализации	Домашнее задание	Обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Запись алгоритма решения домашнего задания у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся решает домашнее задание, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся решает домашнее задание, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный