

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

И.о. проректора по учебной работе

\_\_\_\_\_  
(подпись) **Василенко В.Н.**  
(Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

**Менеджмент**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль)  
**Управление промышленными предприятиями и  
инфраструктурными организациями**

Квалификация выпускника  
**Бакалавр**

Воронеж

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

*08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга).*

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности следующих типов:

*информационно-аналитический;  
организационно-управленческий;  
финансовый;  
предпринимательский.*

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

## 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	ОПК-3	<i>Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</i>	<i>ИД1<sub>ОПК-3</sub> – Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивает их последствия</i>
2	ОПК-4	<i>Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</i>	<i>ИД1<sub>ОПК-4</sub> –Выявляет и оценивает новые рыночные возможности направлений деятельности и организаций</i>

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
<i>ИД1<sub>ОПК-3</sub> – Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивает их последствия</i>	<i>Знает: основные методы принятия организационно-управленческих решений</i>
	<i>Умеет: обосновывать и разрабатывать организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости</i>
	<i>Владеет: навыками обоснования и разработки организационно-управленческих решений и оценки их последствий</i>
<i>ИД1<sub>ОПК-4</sub> –Выявляет и оценивает новые рыночные возможности направлений деятельности и организаций</i>	<i>Знает: направления развития деятельности и организаций</i>
	<i>Умеет: выявлять новые рыночные возможности совершенствования и развития направлений деятельности</i>

	сти и организаций
	Владеет: навыками разработки управленческих решений по совершенствованию направлений деятельности и организаций с учетом результатов оценки новых рыночных возможностей

### 3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части Блока 1 ОП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины «Менеджмент» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

Теория управления;

Экономика предприятия;

Основы маркетинга;

и в процессе прохождения учебной практики, ознакомительной практики.

Дисциплина «Менеджмент» является предшествующей для изучения последующих дисциплин, практик:

Маркетинг;

Учебной практики, ознакомительной практики;

Производственной практики, технологической (проектно-технологической) практики;

Производственной практики, преддипломной практики.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.	
		2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>288</b>	<b>108</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:</b>	<b>102,95</b>	<b>55,0</b>	<b>47,95</b>
Лекции	33	18	15
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-
Практические/лабораторные занятия	66	36	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	66	36	30
Консультации текущие	1,65	0,9	0,75
Консультации перед экзаменом	2,0	-	2,0
<i>Вид аттестации (зачет/экзамен)</i>	0,3	0,1	0,2
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>151,25</b>	<b>53</b>	<b>98,25</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	45,9	5,4	40,5
Подготовка к практическим занятиям	71,1	33,6	37,5
Домашняя контр. работа	10	10	-
Кейс – задания	10	-	10
Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	14,25	4	10,25
<b>Подготовка к экзамену (контроль)</b>	<b>33,8</b>	<b>-</b>	<b>33,8</b>

**5 Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

### 5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак.ч
<b>2 семестр</b>			
1	Методологические основы менеджмента	Цели и задачи управления организацией в условиях реализации рыночных возможностей направлений деятельности. Миссия организации. Принципы современного менеджмента. Общая характеристика и классификация методов менеджмента. Методы и инструменты менеджмента.	10,8
2	Функциональные основы менеджмента	Общая характеристика, природа и состав функций менеджмента. Классификация и содержание функций управления. Общие и специальные функции менеджмента.	30,4
3	Организационные основы менеджмента	Управленческие и организационные отношения в системе менеджмента. Понятие и виды организационных структур управления. Организационная структура управления: типы, принципы построения, проектирование и преобразование организаций в соответствии с новыми рыночными возможностями в условиях сложной и динамичной среды.	45,2
4	Социально-психологические основы менеджмента	Основные понятия и закономерности управления с учетом социальной значимости. Трудовая группа, как объект менеджмента. Психологические основы управления личностью в менеджменте. Процесс делегирования и его составляющие. Коммуникации в процессе управления.	20,6
<b>3 семестр</b>			
5	Основы стратегического управления	Сущность и принципы стратегического управления. Система стратегического управления. Стратегия менеджмента и ее разработка с учетом оценки рыночных возможностей направлений деятельности и организаций.	31
6	Основы инновационного менеджмента	Цели и основные направления инновационного менеджмента. Выявление новых рыночных возможностей совершенствования и развития направлений деятельности и организаций.	27
7	Менеджмент персонала. Человеческий фактор в управлении	Цели и функции управления персоналом с учетом их социальной значимости. Управление человеческими ресурсами организации. Деловое общение в системе управления. Организационная культура и поведение. Лидерство и власть в менеджменте. Стили руководства. Управление конфликтами и оценка их последствий.	28,75
8	Принятие решений в организации	Сущность и классификация управленческих решений. Алгоритм разработки, принятия и реализации управленческих ре-	38

		шений. Основные методы принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости. Разработка управленческих решений по совершенствованию направлений деятельности и организаций с учетом результатов оценки новых рыночных возможностей. Обоснование, разработка и оценка последствий организационно-управленческих решений.	
9	Совершенствование и развитие менеджмента	Оценка менеджмента. Современные проблемы менеджмента и оценка их последствий. Формы и методы совершенствования менеджмента. Перспективы менеджмента с учетом новых рыночных возможностей и социальной значимости направлений деятельности и организаций.	18,5
	Консультации текущие		1,65
	Консультации перед экзаменом		2,0
	Зачет, экзамен		0,3
	Подготовка к экзамену (контроль)		33,8

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак.ч	Практические занятия, ак.ч	СРО, ак.ч.
<b>2 семестр</b>				
1	Методологические основы менеджмента	2	4	4,8
2	Функциональные основы менеджмента	6	12	12,4
3	Организационные основы менеджмента	6	12	27,2
4	Социально-психологические основы менеджмента	4	8	8,6
<b>3 семестр</b>				
5	Основы стратегического управления	4	6	21
6	Основы инновационного менеджмента	2	6	19
7	Менеджмент персонала. Человеческий фактор в управлении	4	6	18,75
8	Принятие решений в организации	4	8	26
9	Совершенствование и развитие менеджмента	1	4	13,5
	Консультации текущие		1,65	
	Консультации перед экзаменом		2	
	Зачет, экзамен		0,3	
	Подготовка к экзамену (контроль)		33,8	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость раздела, ак.ч
<b>2 семестр</b>			
1	Методологические основы менеджмента	Цели и задачи управления организацией в условиях реализации рыночных возможностей направлений деятельности. Миссия организации. Принципы современного менеджмента. Общая характеристика и классификация методов менеджмента. Методы и инструменты менедж-	2

		мента.	
2	Функциональные основы менеджмента	Общая характеристика, природа и состав функций менеджмента. Классификация и содержание функций управления. Общие и специальные функции менеджмента.	6
3	Организационные основы менеджмента	Управленческие и организационные отношения в системе менеджмента. Понятие и виды организационных структур управления. Организационная структура управления: типы, принципы построения, проектирование и преобразование организаций в соответствии с новыми рыночными возможностями в условиях сложной и динамичной среды.	6
4	Социально-психологические основы менеджмента	Основные понятия и закономерности управления с учетом социальной значимости. Трудовая группа, как объект менеджмента. Психологические основы управления личностью в менеджменте. Процесс делегирования и его составляющие. Коммуникации в процессе управления.	4
<b>3 семестр</b>			
5	Основы стратегического управления	Сущность и принципы стратегического управления. Система стратегического управления. Стратегия менеджмента и ее разработка с учетом оценки рыночных возможностей направлений деятельности и организаций.	4
6	Основы инновационного менеджмента	Цели и основные направления инновационного менеджмента. Выявление новых рыночных возможностей совершенствования и развития направлений деятельности и организаций.	2
7	Менеджмент персонала. Человеческий фактор в управлении	Цели и функции управления персоналом с учетом их социальной значимости. Управление человеческими ресурсами организации. Деловое общение в системе управления. Организационная культура и поведение. Лидерство и власть в менеджменте. Стили руководства. Управление конфликтами и оценка их последствий.	4
8	Принятие решений в организации	Сущность и классификация управленческих решений. Алгоритм разработки, принятия и реализации управленческих решений. Основные методы принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости. Разработка управленческих решений по совершенствованию направлений деятельности и организаций с учетом результатов оценки новых рыночных возможностей. Обоснование, разработка и оценка последствий организационно-управленческих решений.	4

9	Совершенствование и развитие менеджмента	Оценка менеджмента. Современные проблемы менеджмента и оценка их последствий. Формы и методы совершенствования менеджмента. Перспективы менеджмента с учетом новых рыночных возможностей и социальной значимости направлений деятельности и организаций.	1
---	--	--	---

### 5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч.
<b>2 семестр</b>			
1	Методологические основы менеджмента	Анализ принципов и методов современного менеджмента	4
2	Функциональные основы менеджмента	Определение задач и функций управления организациями в условиях реализации рыночных возможностей направлений деятельности.	12
3	Организационные основы менеджмента	Разработка и анализ орг. структуры организации в соответствии с новыми рыночными возможностями в условиях сложной и динамичной среды.	12
4	Социально-психологические основы менеджмента	Изучение психологических основ управления личностью и принятия организационно-управленческих решений с учетом социальной значимости	8
<b>3 семестр</b>			
5	Основы стратегического управления	Оценка рыночных возможностей организации и разработка стратегии ее развития	6
6	Основы инновационного менеджмента	Обоснование направлений развития бизнеса. Разработка проектов новых направлений деятельности и организаций	6
7	Менеджмент персонала. Человеческий фактор в управлении	Изучение деловых качеств и стиля управления руководителя. Принятие решений с учетом их социальной значимости. Выполнение ситуационных заданий по управлению конфликтами и оценке их последствий	6
8	Принятие решений в организации	Разработка управленческих решений по совершенствованию направлений деятельности и организаций с учетом результатов оценки новых рыночных возможностей. Обоснование, разработка и оценка последствий организационно-управленческих решений	8
9	Совершенствование и развитие менеджмента	Исследование и обоснование перспектив менеджмента с учетом новых рыночных возможностей и социальной значимости направлений деятельности и организаций	4

### 5.2.3 Лабораторный практикум – не предусмотрен

### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся (СРО)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак.ч
<b>2 семестр</b>			
1	Методологические основы менеджмента	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	3,2
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1
2	Функциональные основы менеджмента	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,8
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	9,6
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1
3	Организационные основы менеджмента	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,8
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	14,4
		Домашняя контрольная работа	10
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1,0
4	Социально-психологические основы менеджмента	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,2
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	6,4
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1
<b>3 семестр</b>			
5	Основы стратегического управления	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	8
		Подготовка к практическим занятиям	9
		Кейс-задания	2
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	2
6	Основы инновационного менеджмента	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	8
		Подготовка к практическим занятиям	9
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	2
7	Менеджмент персонала.	Проработка материалов по лекциям, учеб-	8



	Человеческий фактор в управлении	никам, учебным пособиям	
		Подготовка к практическим занятиям	4,5
		Кейс-задания	4
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	2,25
8	Принятие решений в организации	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	8
		Подготовка к практическим занятиям	12
		Кейс-задания	4
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	2
9	Совершенствование и развитие менеджмента	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	8,5
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	2

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### 6.1. Основная литература

1. Менеджмент : учебное пособие / О. В. Мамай, А. Г. Волконская, Н. Н. Галенко [и др.]. — Самара : СамГАУ, 2022. — 149 с. <https://e.lanbook.com/book/301979>
2. Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для спо / А. Н. Цветков. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 192 с. <https://e.lanbook.com/book/386465>
3. Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 344 с. <https://e.lanbook.com/book/310286>
4. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск : НГТУ, 2022. — 115 с. <https://e.lanbook.com/book/306365>

### 6.2. Дополнительная литература

1. Данилкина, Ю. В. Стратегический менеджмент: Практикум : учебное пособие / Ю. В. Данилкина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023. — 69 с. <https://e.lanbook.com/book/331595>
2. Носкова, С. А. Стратегическое управление : учебное пособие / С. А. Носкова, Ю. А. Завойских. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2023. — 76 с. <https://e.lanbook.com/book/340118>.
3. Нефедов, И. Ю. Информационный менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Нефедов, А. О. Яковлева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023 — Часть 2 — 2023. — 87 с. <https://e.lanbook.com/book/329036>

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

Менеджмент: задания и методические указания для СРО для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»/ И. П. Богомолова, Н. М. Шатохина; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2021. - 22 с. <http://education.vsu.ru>

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

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	<a href="http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?">http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?</a>
Образовательная платформа «Юрайт»	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
ЭБС «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
АИБС «МегаПро»	<a href="https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web">https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web</a>
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	<a href="http://minobrnauki.gov.ru">http://minobrnauki.gov.ru</a>
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	<a href="http://education.vsu.ru">http://education.vsu.ru</a>
Портал открытого on-line образования	<a href="https://npoed.ru/">https://npoed.ru/</a>
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.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, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

#### При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) <a href="https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html">https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html</a>
Альт Образование	Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Libre Office 6.1	Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

#### Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

#### 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной

аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

## **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 дисциплины

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения**

**1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц

Виды учебной работы	Всего, ак. ч.	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.	
		2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>	<b>288</b>	<b>108</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>43,1</b>	<b>20,05</b>	<b>22,6</b>
Лекции	16	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-
Практические занятия	24	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	24	12	12
Консультации текущие	0,8	0,4	0,4
Консультации перед экзаменом	2	-	2
<i>Вид аттестации (зачет/экзамен)</i>	0,3	0,1	0,2
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>211,1</b>	<b>87,5</b>	<b>123,6</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	103,1	41,5	61,6
Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	32,5	8,5	24
Домашняя контр. работа	10	10	
Кейс - задания	10		10
Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	55,5	27,5	28
<b>Подготовка к экзамену (контроль)</b>	<b>33,8</b>	<b>-</b>	<b>33,8</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине  
МЕНЕДЖМЕНТ

---

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	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	ИД1 <sub>опк-3</sub> – Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивает их последствия
2	ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ИД1 <sub>опк-4</sub> –Выявляет и оценивает новые рыночные возможности направлений деятельности и организаций

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>опк-3</sub> – Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивает их последствия	Знает: основные методы принятия организационно-управленческих решений
	Умеет: обосновывать и разрабатывать организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости
	Владеет: навыками обоснования и разработки организационно-управленческих решений и оценки их последствий
ИД1 <sub>опк-4</sub> –Выявляет и оценивает новые рыночные возможности направлений деятельности и организаций	Знает: направления развития деятельности и организаций
	Умеет: выявлять новые рыночные возможности совершенствования и развития направлений деятельности и организаций
	Владеет: навыками разработки управленческих решений по совершенствованию направлений деятельности и организаций с учетом результатов оценки новых рыночных возможностей

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)	
			наименование	№№ заданий		
1	Методологические основы менеджмента	ОПК-3 (ИД1 <sub>опк-3</sub> )	Собеседование (вопросы к зачету)	1-60; 121-125; 131,132, 136	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)	
2	Функциональные основы менеджмента		Тест			Компьютерное тестирование (процентная шкала)
3	Организационные основы менеджмента		Собеседование (решение практических задач и заданий)			

			Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
4	Социально-психологические основы менеджмента		Домашняя контрольная работа		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
5	Основы стратегического управления	ОПК-4 (ИД1 <sub>опк-4</sub> )	Собеседование (вопросы к экзамену)	61-120; 126-130; 133,134, 135,137, 138,139, 140	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
6	Основы инновационного менеджмента		Тест		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
7	Менеджмент персонала. Человеческий фактор в управлении		Собеседование (решение практических задач и задания)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
8	Принятие решений в организации		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
9	Совершенствование и развитие менеджмента				

### 3 Оценочные материалы 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/практике проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета, экзамена).

#### 3.1. Банк заданий

**3.1.1 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 (ИД1<sub>опк-3</sub> – Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивает их последствия)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Минимальное участие руководства, отсутствие порицания и похвалы, формальный тон характеризуют _____ руководство 1. адаптивное <b>2. либеральное</b> 3. демократическое 4. авторитарное
2	Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является _____ 1. организацией <b>2. группой</b> 3. неформальной группой 4. компанией
3	_____ принятие решения – это когда проблему обсуждают специалисты, а решение формулируется руководителем, который несет ответственность за него 1. <b>Коллегиальное</b> 2. Единоличное 3. Коллективное 4. Индивидуальное
4	Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью _____ 1. разделения властей и участием работников в управлении 2. невмешательства руководителя в процесс принятия решений 3. участия членов команды в принятии управленческих решений

	<b>4. единоличной власти руководителя</b>
5	Мотивация – это... 1. процесс стимулирования кого–либо 2. продуктивное выполнение принятых решений <b>3. процесс побуждения к деятельности для достижения определенных целей</b> 4. делегирование полномочий
6	_____ - это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация (сотрудники, партнеры, эксперты и т.д.) <b>1. Персонал</b> 2. Трудовой коллектив 3. Рабочая сила 4. Организационный состав
7	_____ - это интегративное свойство, которое формируется на базе профессиональных, нравственных, интеллектуальных качеств 1. Деятельность 2. Поведение <b>3. Авторитет</b> 4. Функционал
8	В теории ожиданий сила воздействия на человека, побуждающая его предпринимать определенные действия или выбирать одну из возможных альтернатив — это сила _____ воздействия 1. организационного <b>2. мотивационного</b> 3. руководящего 4. коллективного
9	Система знаний, включающая три необходимых элемента: познание себя, познание другого человека, умение общаться с людьми и регулировать свое поведение — это психологическая _____ 1. поддержка <b>2. культура</b> 3. подготовка 4. помощь
10	_____ — это совокупность всех управленческих решений и видов деятельности, которые непосредственно связаны с организацией влияния на людей, которые работают на предприятии или в учреждении <b>1. Управление персоналом</b> 2. Управление финансами 3. Управление активами 4. Управление запасами
11	_____ менеджмента – это отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства <b>1. Функции</b> 2. Законы 3. Структуры 4. Стили
12	_____ — это форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность. 1. Обратный капитал <b>2. Человеческий капитал</b> 3. Уставный капитал 4. Основной капитал
13	Функции _____ представляют собой комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия 1. управления финансами 2. управления запасами <b>3. управления персоналом</b> 4. управления активами
14	_____ перемещение рабочего предусматривает ситуацию переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности 1. Внешнее 2. Внутреннее 3. Вертикальное <b>4. Горизонтальное</b>
15	Индивидуальная характеристика управленческой деятельности менеджера — это _____управления 1. процесс 2. тип <b>3 стиль</b> 4. мотив



16	Основными функциями менеджмента являются 1. организация, планирование, контроль 2. планирование, контроль, мотивация, руководство 3. организация, мотивация, контроль, управление <b>4. организация, мотивация, контроль, планирование, координация</b>
17	Какая функция управления определяет слаженность работы отдельных подразделений предприятия 1. контроль 2. планирование 3. организация <b>4. координация</b>
18	Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам 1. планирование 2. контроль <b>3. организация</b> 4. мотивация
19	Какая функция управления определяет удовлетворённость персонала и эффективность труда 1. контроль 2. планирование 3. организация <b>4. мотивация</b>
20	Контроль – это... <b>1. сбор информации о ситуации (измерение) и выявление отклонений ситуации от ее желаемого состояния (стандарта)</b> 2. воздействие на коллектив посредством принятия оперативных мер 3. определение конкретных задач каждому подразделению 4. определения лица, ответственного за принятие решений
21	Делегирование полномочий — это 1. отказ от полномочий <b>2. передача полномочий</b> 3. превышение полномочий 4. несоответствие полномочий
22	К межличностному конфликту не относится 1. межгрупповой конфликт <b>2. внутриличностный</b> 3. конфликт между личностями 4. конфликт между личностью и группой
23	Интеллектуальные конфликты основаны 1. на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека 2. на столкновении вооруженных групп людей <b>3. на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное</b> 4. на противостоянии справедливости и несправедливости
24	Конфликтная ситуация — это 1. столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями 2. состояние переговоров в ходе конфликта 3. определение стадий конфликта <b>4. противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов</b>
25	Поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других, есть <b>1. влияние</b> 2. власть 3. руководство 4. управление
26	Возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей, называется 1. влиянием <b>2. властью</b> 3. руководством 4. лидерством
27	Стиль руководства характеризует 1. связь кооперации и координации 2. схему подчиненности и ответственности <b>3. форму взаимоотношений руководителей и подчиненных</b> 4. уровень подотчетности между структурными звеньями
28	Обмен информацией между различными отделами – это 1. коммуникации по нисходящей 2. коммуникации по восходящей <b>3. горизонтальные коммуникации</b> 4. вертикальные коммуникации
29	1. Совместное обсуждение стоящих перед коллективом задач, общий поиск путей их решения, взаимный

	<p>обмен информацией, установление психологических контактов характеризует менеджера:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. демократического</b></li> <li>авторитарного</li> <li>либерального</li> <li>дипломатичного</li> </ol>
30	<p>Воспитание и обучение личности, формирование и сплочение коллектива, организация коллективной деятельности — это функция менеджера</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>организационная</li> <li><b>2. воспитательная</b></li> <li>процессуальная</li> <li>управленческая</li> </ol>
31	<p>Влияние или способность лидера побуждать других к исполнению возложенных на них обязанностей</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>управление</li> <li><b>2. авторитет</b></li> <li>руководство</li> <li>принуждение</li> </ol>
32	<p>Целенаправленное влияние на людей (ведомых) для того, чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они считают желательной</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>управление</li> <li>организация</li> <li><b>3. лидерство</b></li> <li>принуждение</li> </ol>
33	<p>При авторитарном стиле ведения совещания руководитель</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>допускает возражения</li> <li><b>2. уверенно осуществляет управление</b></li> <li>ищет поддержку среди коллег</li> <li>проводит совещания</li> </ol>
34	<p>Кто относится к среднему уровню менеджеров?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>заместители</li> <li><b>2. руководители подразделений</b></li> <li>руководители групп</li> <li>исполнители</li> </ol>
35	<p>Что включает инвестирование в человеческий капитал</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>вкладывание средств в производство</li> <li>вкладывание средств в новые технологии</li> <li><b>3. расходы на повышение квалификации персонала</b></li> <li>вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия</li> </ol>
36	<p>Кадровый потенциал предприятия – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства</b></li> <li>совокупность устраивающихся на работу</li> <li>совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства</li> <li>совокупность перемещающихся по служебной лестнице</li> </ol>
	<p>Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)</p>
37	<p>К общим функциям управления относятся следующие (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. мотивация</b></li> <li>информирование</li> <li><b>3. контроль</b></li> <li><b>4. прогнозирование</b></li> </ol>
38	<p>Выберите из предлагаемого списка три группы задач, определяющие труд любого менеджера (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. анализ и обработка разнообразной информации</b></li> <li>постоянные инновации с целью разработки новой продукции</li> <li><b>3. работа (коммуникации) с людьми (подчинёнными, начальниками, поставщиками и пр.)</b></li> <li><b>4. принятие управленческих решений</b></li> </ol>
39	<p>Требования коммуникации (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. ясность</b></li> <li><b>2. правильность</b></li> <li><b>3. надёжность</b></li> <li>недостоверность информации</li> </ol>
40	<p>Управленческий персонал включает (укажите 2 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>сезонных рабочих</li> <li>младший обслуживающий персонал</li> <li><b>3. руководителей</b></li> <li><b>4. специалистов</b></li> </ol>
41	<p>Какие стили управления конфликтом существуют (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. уклонение</b></li> <li><b>2. компромисс</b></li> </ol>

	<b>3. сотрудничество</b> 4. прекращение	
42	Какие бывают виды разделения труда менеджеров (укажите 2 верных ответа)? 1. функциональное 2. <b>горизонтальное</b> 3. <b>вертикальное</b> 4. прямое	
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности	
43	Расставьте потребности (теории Маслоу) в порядке возрастания а) самовыражение б) безопасности и защищенности в) физиологические потребности г) социальные потребности д) потребность в уважении  <b>Ответ</b> <b>1-в, 2-б, 3-г, 4-д, 5-а</b>	
44	Выберите правильные ответы:	
	1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
	2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокой производительности труда.
	3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
	4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.
	<b>Ответ</b> <b>1-В; 2-Б; 3-А; 4-Г</b>	
45	Расположите процедуру делегирования полномочий в правильном порядке. А. Передать задачу Б. Выбрать исполнителя В. Определить задачу или функцию, которую нужно передать Г. Проконтролировать исполнение  <b>Ответ</b> <b>В, Б, А, Г</b>	
46	Последовательность основных функций цикла менеджмента:	
	1 2 3 4	А) контроль; Б) мотивация; В) планирование; Г) организация.
	<b>Ответ</b> <b>1- В, 2- Г, 3- Б, 4- А</b>	
47	Установите соответствие между видами контроля и характерными чертами контроля	
	1) Предварительный	В) осуществляется после выполнения работы, сравнивают фактически полученные результаты с планами
	2) Текущий	Б) осуществляется до фактического начала работы, убеждается менеджер, что планы будут выполнены
	3) Заключительный	А) осуществляется непосредственно в ходе выполнения работы, проверяют отчеты работников, применяют наблюдение
	<b>Ответ</b> <b>1- Б, 2- А, 3- В</b>	
	Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы	
48	Определите, какой роли руководителя по Минцбергу соответствуют следующие его действия: «Разработка и запуск «проектов по совершенствованию», приносящих изменения, контроль над разработкой определенных проектов»?  <b>Ответ</b> <b>предприниматель</b>	
49	В таблице представлены примеры общения в процессах управления. Приведите в соответствие инициатора	

общения (руководитель) и его возможные формы общения .

Примеры общения в процессах управления

N	Инициатор общения	Объект общения	Цель общения	Форма общения
1	Руководитель	Подчиненный	Доведение принятого решения до исполнителей. Инструктаж о правилах выполнения работы	
2	Подчиненный	Руководитель	Выражение отношения к полученному заданию в связи с затруднениями в его выполнении	Устная беседа. Составление служебной записки
3	Руководитель предприятия	Функциональные и линейные руководители	Консультации при принятии решений	
4	Руководитель	Специалист, поступающий на работу	Выявление профессиональных и деловых качеств специалиста	
5	Специалист, поступающий на работу	Руководитель	Выявление характера работы, условий оплаты	Беседа

Ответ

N	Инициатор общения	Объект общения	Цель общения	Форма общения
1	Руководитель	Подчиненный	Доведение принятого решения до исполнителей. Инструктаж о правилах выполнения работы	<b>Выпуск приказа или распоряжения. Устное разъяснение. Письменная инструкция. Устный инструктаж</b>
2	Подчиненный	Руководитель	Выражение отношения к полученному заданию в связи с затруднениями в его выполнении	Устная беседа. Составление служебной записки
3	Руководитель предприятия	Функциональные и линейные руководители	Консультации при принятии решений	<b>Индивидуальные беседы. Проведение совещания. Подготовка письменных мнений и предложений</b>
4	Руководитель	Специалист, поступающий на работу	Выявление профессиональных и деловых качеств специалиста	<b>Интервьюирование, тестирование</b>
5	Специалист, поступающий на работу	Руководитель	Выявление характера работы, условий оплаты	Беседа

**1- Выпуск приказа или распоряжения. Устное разъяснение. Письменная инструкция. Устный инструктаж**

**3 - Индивидуальные беседы. Проведение совещания. Подготовка письменных мнений и предложений**

**4- Интервьюирование, тестирование**

50

Коммерческий отдел предприятия постоянно обеспечивал бесперебойную поставку товаров широкого ассортимента, проводил ярмарки, презентации, выставки-продажи, предлагал различные методы стимулирования торговли, что прямо влияло на рост объема продаж. Коллектив отдела систематически поощрялся денежными премиями, которые в отделе распределял начальник поровну между всеми сотрудниками. Неожиданно

	<p>главный специалист отдела Н.С. Петрова подает заявление об уходе, не объяснив причины. Ведущий специалист по кадровой работе предприятия попытался прояснить ситуацию в беседе с одной из старейших сотрудниц коммерческого отдела и вот что выяснил: Н.С. Петрова – самый инициативный сотрудник отдела, специалист высокой квалификации, умеет оценивать рынок продавца, выбрать выгодного поставщика. В общем, сама не сидела на месте и хотела, чтобы все сотрудники также относились к работе. Хорошая оценка работы всего отдела – это целиком ее заслуга. Материальное же вознаграждение за ее труд было одинаковым, как у всех остальных сотрудников. Какая теория мотивации объясняет такое поведение?</p> <p>Ответ <b>теория справедливости Дж. Адамса</b></p>
51	<p>Компания «Омега» занимается производством лакокрасочных материалов. Объем производства в 2019 г. составлял 2 тыс. т, в 2020 г. – 1,95 т, в 2022 г. – 1,8 т. Рабочие в производственном цехе раньше получали оклад в размере 17 тыс. р. при выполнении производственного плана плюс процент от перевыполнения. В 2020 г. в компании сменилось руководство и была пересмотрена система оплаты труда. Сотрудникам цеха теперь выплачивается фиксированный оклад в размере 28 тыс. р. за 8-часовую смену вне зависимости от объема производства. Показатели эффективности производственного процесса стали снижаться. В какой из функций менеджмента произошли изменения?</p> <p>Ответ <b>мотивация</b></p>
52	<p>Сотрудница логистического центра «Транс-сервис» Минакова Ксения высказывает своей коллеге из отдела снабжения Воронцовой Юлии претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Воронцова Юлия принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт. К какому типу относится данный конфликт?</p> <p>Ответ <b>межличностный</b></p>
53	<p>В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела. К какому типу относится данный конфликт?</p> <p>Ответ <b>конфликт между личностью и группой</b></p>
54	<p>В рекламном отделе газеты работают примерно 10 сотрудников. Коллектив разновозрастный и в основном женский. Руководитель принимает на работу свою знакомую Наталью. Новая сотрудница оказывается достаточно коммуникабельной и симпатичной и довольно быстро находит со всеми общий язык. Через две недели после прихода Натальи руководитель решает повысить ее, сделав координатором, то есть средним звеном между простыми менеджерами и руководителем. Она должна сообщать менеджерам об изменениях в процессе работы и новшествах, а также передавать начальству вопросы и трудности подчиненных. Но Наталья неправильно понимает свои обязанности и начинает напрямую командовать менеджерами не от лица руководителя, а от своего лица. Это абсолютно не устраивает менеджеров, так как руководство осуществляется на повышенных тонах, что раньше в организации не практиковалось. К какому типу относится данный конфликт?</p> <p>Ответ <b>конфликт между личностью и группой</b></p>
55	<p>Компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту. Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Все решения в компании принимаются им единолично. Какой тип руководства использует Д. Доуд?</p> <p>Ответ <b>авторитарный</b></p>
56	<p>В компании «Вектор» функции, обязанности и полномочия строго регламентированы и распределены. К характерным чертам компании можно отнести предсказуемость, устойчивость. Для того чтобы достичь этих ценностей, в «Векторе» используют четкие распределения полномочий, стандартные схемы, процедуры и правила. Какой тип организационной культуры в данной организации?</p> <p>Ответ <b>бюрократический</b></p>
57	<p>Приведите в соответствие ключевые цели организации и подсистемы управления.</p>

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ключевые цели организации</th> <th>Подсистемы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе.</td> <td>а) Научно-исследовательские разработки (инновации)</td> </tr> <tr> <td>2. Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов.</td> <td>б) Финансы</td> </tr> <tr> <td>3. Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж).</td> <td>в) Персонал</td> </tr> <tr> <td>4. Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции.</td> <td>г) Производство</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ответ 1 – в, 2- б, 3- а, 4- г</p>	Ключевые цели организации	Подсистемы	1. Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе.	а) Научно-исследовательские разработки (инновации)	2. Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов.	б) Финансы	3. Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж).	в) Персонал	4. Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции.	г) Производство																		
Ключевые цели организации	Подсистемы																												
1. Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе.	а) Научно-исследовательские разработки (инновации)																												
2. Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов.	б) Финансы																												
3. Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж).	в) Персонал																												
4. Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции.	г) Производство																												
	<p style="text-align: center;">Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>																												
58	<p>Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента: планирование, организация, руководство (мотивация) и контроль. Для этого в последней графе таблицы укажите, для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента необходимо иметь указанный навык: А - планирование, Б - организация, В - мотивация, Г – контроль.</p> <p>Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Навык</th> <th>Функции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Выбор эффективного стиля руководства</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Обеспечение обратной связи</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Составление (планирование) бюджетов</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Наставничество</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Создание эффективных команд</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Проектирование мотивирующих рабочих зданий</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Ответ Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Навык</th> <th>Функции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Выбор эффективного стиля руководства</td> <td><b>Б - организация</b></td> </tr> <tr> <td>2. Обеспечение обратной связи</td> <td><b>Г – контроль</b></td> </tr> <tr> <td>3. Составление (планирование) бюджетов</td> <td><b>А - планирование</b></td> </tr> <tr> <td>4. Наставничество</td> <td><b>В- мотивация</b></td> </tr> <tr> <td>5. Создание эффективных команд</td> <td><b>Б - организация</b></td> </tr> <tr> <td>6. Проектирование мотивирующих рабочих зданий</td> <td><b>В- мотивация</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>1-Б , 2- Г , 3-А , 4- В , 5-Б, 6-В</b></p>	Навык	Функции	1. Выбор эффективного стиля руководства		2. Обеспечение обратной связи		3. Составление (планирование) бюджетов		4. Наставничество		5. Создание эффективных команд		6. Проектирование мотивирующих рабочих зданий		Навык	Функции	1. Выбор эффективного стиля руководства	<b>Б - организация</b>	2. Обеспечение обратной связи	<b>Г – контроль</b>	3. Составление (планирование) бюджетов	<b>А - планирование</b>	4. Наставничество	<b>В- мотивация</b>	5. Создание эффективных команд	<b>Б - организация</b>	6. Проектирование мотивирующих рабочих зданий	<b>В- мотивация</b>
Навык	Функции																												
1. Выбор эффективного стиля руководства																													
2. Обеспечение обратной связи																													
3. Составление (планирование) бюджетов																													
4. Наставничество																													
5. Создание эффективных команд																													
6. Проектирование мотивирующих рабочих зданий																													
Навык	Функции																												
1. Выбор эффективного стиля руководства	<b>Б - организация</b>																												
2. Обеспечение обратной связи	<b>Г – контроль</b>																												
3. Составление (планирование) бюджетов	<b>А - планирование</b>																												
4. Наставничество	<b>В- мотивация</b>																												
5. Создание эффективных команд	<b>Б - организация</b>																												
6. Проектирование мотивирующих рабочих зданий	<b>В- мотивация</b>																												
59	<p>Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Он выполняет следующие функции:</p>																												

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- наем и отбор рабочих, а также специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и подготовки;

Заполните фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации при обосновании и разработке организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости:

- А - Учебный центр
- Б – Канцелярия
- В - Отдел контроллинга
- Г - Финансово-экономической отдел
- Д - Лаборатория социологических исследований.

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица
1. Составление плана потребности в персонале	
2. Оформление приема, перевода, увольнения работников	
3. Изучение причин текучести кадров	
4. Осуществление контроля за правильным использованием персонала	
5. Создание резерва кадров и его обучение	

Ответ

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица
1. Составление плана потребности в персонале	<b>Г - Финансово-экономической отдел</b>
2. Оформление приема, перевода, увольнения работников	<b>Б - Канцелярия</b>
3. Изучение причин текучести кадров	<b>Д - Лаборатория социологических исследований</b>
4. Осуществление контроля за правильным использованием персонала	<b>В - Отдел контроллинга</b>
5. Создание резерва кадров и его обучение	<b>А - Учебный центр</b>

**1 – Г, 2 – Б, 3 – Д, 4- В, 5- А**

60

На основе представленной таблицы определите, какой стиль руководства во взаимодействии с подчиненными использует каждый руководитель при обосновании и разработке организационно-управленческих решений и оценке их последствий.

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Руководитель 1	Руководитель 2	Руководитель 3
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решения советуется с коллективом или принимается коллективное решение	Ждет указаний от вышестоящего руководителя или подчиняется решениям группы или собрания работников
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненным, поручает	Просит, часто даже упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Бойтся достаточно квалифицированных и умных	Подбирает деловых, грамотных	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Гипертрофированное самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жес ко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Бойтся общения, с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Характер отношений с	Диктуется настроением	Ровная дружелюбная манера	Мягко, покладист,

	подчиненными		ра поведения с высокой степенью самоконтроля	иногда легковверен
	Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Разумная дисциплина, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея её обеспечить
	Отношение к моральному воздействию на сотрудников	Наказание – основной метод воздействия, поощрение – исключительный случай	Постоянно использует различные виды поощрения и наказания	Использует поощрения чаще, чем наказания
<p>Ответ  <b>Руководитель 1 – авторитарный</b>  <b>Руководитель 2 – демократический</b>  <b>Руководитель 3 - либеральный</b></p>				

**3.1.2 ОПК-4** Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций (ИД1<sub>ОПК-4</sub> –Выявляет и оценивает новые рыночные возможности направлений деятельности и организаций)

№ задания	Тестовое задание
Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа	
61	Стратегия – это детальный всесторонний _____, рассчитанный на осуществление миссии организации сроком на 5 и более лет. <b>1. комплексный план</b> 2. краткосрочный план 3. оперативный план 4. тактический план
62	_____ решения – это решения, встречавшиеся ранее в практике управления <b>1. Традиционные</b> 2. Инновационные 3. Нестандартные 4. Запрограммированные
63	_____ структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого 1. Кадровая 2. Финансовая 3. Ресурсная 4. <b>Организационная</b>
64	_____ менеджмента – это основные правила, положения в деятельности людей, осуществляющих управление социально- экономическими процессами в обществе 1. Законы 2. Функции 3. Научные школы 4. <b>Принципы</b>
65	_____ – это определённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации 1. Целеполагание 2. Делегирование 3. <b>Планирование</b> 4. Координирование
66	_____ управление ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет своевременные изменения в организации, позволяющие ей достигать своей цели в долгосрочной перспективе 1. Тактическое 2. <b>Стратегическое</b> 3. Инновационное 4. Оперативное
67	_____ процесс – это создание, распространение продукции и технологий, обладающих научно-технической новизной и удовлетворяющей новые общественные потребности 1. Технологический 2. Производственный 3. <b>Инновационный</b> 4. Социальный
68	Инновационный _____ организации это мера готовности организации выполнить задачи по достижению инновационной цели



	<p>1. <b>потенциал</b>  2. профиль  3. стиль  4. процесс</p>
69	<p>_____ – это процесс управления кардинальными изменениями в продуктах труда, средствах производства, сфере услуг и другой деятельности</p> <p>1. Производственный менеджмент  2. Финансовый менеджмент  3. <b>Инновационный менеджмент</b>  4. Стратегический менеджмент</p>
70	<p>_____ управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей</p> <p>1. <b>Метод</b>  2. Стиль  3. Процесс  4. Закон</p>
71	<p>Линейные связи предполагают</p> <p>1. <b>подчинение линейным руководителям по всем вопросам</b>  2. по определенным группам проблем подчинение функциональному руководителю  3. четкую иерархическую лестницу  4. согласованность действий исполнителей</p>
72	<p>Функциональная структура органов управления характеризуется</p> <p>1. длительностью процедуры принятия решений  2. <b>специализацией каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления</b>  3. быстротой реакции в ответ на прямые указания  4. перегрузкой менеджеров высшего уровня</p>
73	<p>Для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен, и производственных связей немного, характерна</p> <p>1. <b>линейная структура управления</b>  2. штабная структура управления  3. матричная структура управления  4. проектная структура управления</p>
74	<p>При какой структуре руководитель в большей степени загружен</p> <p>1. <b>линейной</b>  2. матричной  3. проектной  4. функциональной</p>
75	<p>Какой тип организационной структуры способствует развитию у работников фирмы предприимчивости и инициативы</p> <p>1. <b>матричная</b>  2. функциональная  3. дивизиональная  4. линейная</p>
76	<p>Наличие в организации матричной структуры говорит о том, что</p> <p>1. работники не могут самостоятельно осуществлять свои функции  2. <b>организация существует в постоянно изменяющейся среде и должна оперативно реагировать на изменения</b>  3. руководитель старается максимально переложить ответственность на своих подчиненных  4. характерно дублирование выполняемых действий</p>
77	<p>Дивизиональная структура ориентирована на</p> <p>1. <b>регион, потребителя, товар</b>  2. рынок, потребителя, отрасль  3. рынок, регион, отрасль  4. сектор, отрасль, комплекс</p>
78	<p>Изменения в организационной структуре непосредственно приводят</p> <p>1. к повышению заработной платы некоторых работников  2. <b>к перераспределению обязанностей и полномочий</b>  3. к сокращению персонала  4. к делегированию полномочий</p>
79	<p>Множество соподчиненных целей в организации называется</p> <p>1. вереницей целей  2. системой целей  3. <b>деревом целей</b>  4. комбинацией целей</p>
80	<p>Организационная структура предприятия</p> <p>1. выбирается советом директоров и не подлежит изменению  2. <b>может претерпевать изменения, чтобы лучше адаптироваться к внешней среде, строить успешные коммуникации</b></p>

	3. может быть изменена по настоянию профсоюза 4. изменяется при подборе и увольнении кадров
81	Назовите организационную структуру управления, в которой линейные руководители координируют деятельность функциональных звеньев. 1) Дивизионная 2) Проектная 3) Матричная <b>4) Функциональная</b>
82	Что является главным выигрышем чётко проведённого планирования 1. удовлетворённость сотрудников 2. более слаженная работа всех подразделений 3. удовлетворённость вышестоящего начальства <b>4. экономия времени и ресурсов</b>
83	Назовите основные процессы стратегического управления: 1. анализ внешней среды, формулирование миссии организации 2. определение целей организации <b>3. анализ внешней среды; анализ внутренней среды, формулирование миссии организации, определение целей организации</b> 4. анализ внутренней среды
84	Какой этап является исходным в стратегическом управлении организацией? 1. определение целей; 2. анализ финансовой деятельности организации; 3. определение миссии; <b>4. анализ внешней и внутренней среды</b>
85	Какое из указанных ниже положений не является необходимым при реализации стратегии организации? 1. стратегический контроль 2. приведение организационной структуры и стиля управления в соответствие с разработанной стратегией <b>3. разработка новой организационной культуры</b> 4. доведение идей новой стратегии до сотрудников и усиление их мотивации
86	Краткосрочный характер и внутренняя направленность, то есть рассмотрение организации как закрытой системы, – это характеристика... 1. бюджетирования <b>2. стратегического менеджмента</b> 3. долгосрочного планирования 4. экстраполяции
87	В чем заключается цель стратегического планирования? <b>1. в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов</b> 2. в завоевании растущих товарных рынков 3. в повышении эффективности использования ресурсов предприятия 4. в повышении удовлетворенности сотрудников предприятия
88	Какие направления можно ожидать в будущем развитии менеджмента? <b>1. рациональное сочетание рыночных методов и государственного вмешательства</b> 2. Рациональное сочетание факторов внешней среды 3. Резкое понижение уровня квалификации менеджеров в управлении организацией 4. Дефицит управленческих кадров
89	Наилучший эффект принятия важных управленческих решений дает <b>1. сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений</b> 2. сочетание убеждения и профессиональных знаний 3. сочетание профессиональных навыков и интуиции 4. сочетание профессиональных знаний и культуры общения
90	Цель управленческого решения заключается в: 1. Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью 2. Принятии верного управленческого решения <b>3. Достижение поставленных перед организацией целей</b> 4. Удовлетворении потребностей сотрудников
91	Метод экспертных оценок наиболее адекватен для <b>1. принятия решений в условиях неопределенности</b> 2. принятия программируемых решений 3. осуществления контроля с обратной связью 4. построения математических моделей
92	Наиболее рациональные решения принимаются 1. при их обсуждении большинством коллектива 2. компетентным руководителем <b>3. в результате анализа всех возможных альтернатив и выбора наиболее реального, исходя из сложившихся условий</b> <b>4. путем голосования</b>

93	Выберите основные принципы организации менеджмента: 1. непрерывность 2. ритмичность 3. надежность <b>4. все ответы верны</b>
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
94	Преимуществами функциональной структуры управления являются (укажите 2 верных ответа) <b>1. возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала</b> <b>2. ясность в распределении полномочий и ответственности</b> 3. хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета 4. возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
95	В зависимости от связи с субъектами стратегического планирования и содержанием меры показатели классифицируются по следующим группам (укажите 3 верных ответа) : <b>1. конечные и промежуточные</b> <b>2. натуральные и стоимостные</b> <b>3. количественные и качественные</b> 4. абсолютные и стоимостные
96	Любое управленческое решение выполняет функции ... (укажите 3 верных ответа) <b>1. направляющую</b> <b>2. организующую</b> <b>3. мотивирующую</b> 4. правовую
97	Укажите классификацию управленческих решений по уровням планирования (укажите 3 верных ответа): <b>1. стратегические</b> <b>2. оперативные</b> <b>3. тактические</b> 4. краткосрочные
98	Укажите классификацию управленческих решений по надежности исходной информации (укажите 3 верных ответа): <b>1. на основе надежной информации</b> <b>2. в условиях риска</b> <b>3. на базе неполной и неточной информации</b> 4. на основе программы новостей
99	Укажите классификацию управленческих решений по функциональной направленности (укажите 3 верных ответа): <b>1.- планирующие</b> <b>2. - координирующие</b> <b>3. - организационные</b> 4. - коллегиальные
100	Предпосылками развития стратегического управления в России являются (укажите 3 верных ответа): <b>1. формирование демократического стиля управления</b> <b>2. быстрые изменения внешней среды предприятий</b> <b>3. происходящие интеграционные процессы</b> <b>4. глобализация бизнеса</b>
101	Цели организации должны удовлетворить такие основные требования (укажите 3 верных ответа): <b>1. достижимость</b> <b>2. конкретность</b> <b>3. ориентация во времени</b> 4. секретность
102	Что должны отражать современные принципы менеджмента? (укажите 2 верных ответа) <b>1. Закономерность управления</b> <b>2. Ориентация на достижение успеха</b> <b>3. Сочетание свободы и ответственности</b> 4. Основной метод работы руководителя
103	Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента (укажите 3 верных ответа): <b>1. стратегическое планирование</b> <b>2. реализация стратегии</b> <b>3. контроль и регулирование</b> 4. подбор персонала
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности
104	Последовательность управленческих действий для достижения целей организации:
	1 Б - Контроль за выполнением решения
	2 Г - Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью
	3 Д- Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы
	4 А- Формулирование проблемы, ее суть
	5 В - Постановка задачи исполнителям (организация выполнения решения)

1- А, 2- Д, 3- Г, 4- В, 5- Б																					
105	<p>Установите соответствие между уровнем менеджера и его характеристикой</p> <table border="1"> <tr> <td>1) высший уровень</td> <td>А) руководители принимают важнейшие для организации решения</td> </tr> <tr> <td>2) среднее звено</td> <td>Б) участвует в создании материальных благ</td> </tr> <tr> <td>3) низовое звено</td> <td>В) начальники (бригад, групп, секторов) контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов</td> </tr> </table> <p><b>1- А, 2- В, 3 – Б,</b></p>	1) высший уровень	А) руководители принимают важнейшие для организации решения	2) среднее звено	Б) участвует в создании материальных благ	3) низовое звено	В) начальники (бригад, групп, секторов) контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов														
1) высший уровень	А) руководители принимают важнейшие для организации решения																				
2) среднее звено	Б) участвует в создании материальных благ																				
3) низовое звено	В) начальники (бригад, групп, секторов) контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов																				
106	<p>Подберите каждому термину его определение</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Внутренняя среда</td> <td>А) Процесс выявления и оценки важнейших факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия</td> </tr> <tr> <td>2. Культура предприятия</td> <td>Б) Совокупность основных элементов и функций предприятия</td> </tr> <tr> <td>3. Анализ среды</td> <td>В) Комплекс социальных процессов и явлений, в рамках которых работает предприятие</td> </tr> <tr> <td>4. Социально-демографическая среда</td> <td>Г) Совокупность этических принципов, ценностей, правил поведения, идеология предприятия</td> </tr> </table> <p><b>1 – Б, 2 – Г, 3 – А, 4 – В,</b></p>	1. Внутренняя среда	А) Процесс выявления и оценки важнейших факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия	2. Культура предприятия	Б) Совокупность основных элементов и функций предприятия	3. Анализ среды	В) Комплекс социальных процессов и явлений, в рамках которых работает предприятие	4. Социально-демографическая среда	Г) Совокупность этических принципов, ценностей, правил поведения, идеология предприятия												
1. Внутренняя среда	А) Процесс выявления и оценки важнейших факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия																				
2. Культура предприятия	Б) Совокупность основных элементов и функций предприятия																				
3. Анализ среды	В) Комплекс социальных процессов и явлений, в рамках которых работает предприятие																				
4. Социально-демографическая среда	Г) Совокупность этических принципов, ценностей, правил поведения, идеология предприятия																				
107	<p>Процесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов.</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>г - оценка и анализ внешней среды</td></tr> <tr><td>2</td><td>а- миссия предприятия</td></tr> <tr><td>3</td><td>е - выбор стратегии</td></tr> <tr><td>4</td><td>з- оценка реализации стратегии</td></tr> <tr><td>5</td><td>б - цели предприятия</td></tr> <tr><td>6</td><td>ж анализ стратегических альтернатив</td></tr> <tr><td>7</td><td>д - реализация стратегии</td></tr> <tr><td>8</td><td>в- обследование сильных и слабых сторон</td></tr> </table> <p><b>1-А, 2-Б, 3-Г,4-В, 5-Ж, 6-Е, 7-Д, 8- З</b></p>	1	г - оценка и анализ внешней среды	2	а- миссия предприятия	3	е - выбор стратегии	4	з- оценка реализации стратегии	5	б - цели предприятия	6	ж анализ стратегических альтернатив	7	д - реализация стратегии	8	в- обследование сильных и слабых сторон				
1	г - оценка и анализ внешней среды																				
2	а- миссия предприятия																				
3	е - выбор стратегии																				
4	з- оценка реализации стратегии																				
5	б - цели предприятия																				
6	ж анализ стратегических альтернатив																				
7	д - реализация стратегии																				
8	в- обследование сильных и слабых сторон																				
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы																					
108	<p>Предлагается в порядке тренинга определить правильную последовательность решения проблемы, ориентируясь на этапы, приведенные в таблице.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование этапов</th> <th>Ранг</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>А. Разработка вариантов решения проблем</td><td>2</td></tr> <tr><td>Б. Выбор решения</td><td>4</td></tr> <tr><td>В. Постановка задачи исполнителям</td><td>6</td></tr> <tr><td>Г. Организация выполнения решения</td><td>7</td></tr> <tr><td>Д. Выбор критерия оценки варианта решения</td><td>3</td></tr> <tr><td>Е. Формулирование проблемы</td><td>1</td></tr> <tr><td>Ж. Контроль за выполнением решения</td><td>9</td></tr> <tr><td>З. Документальное оформление задач</td><td>5</td></tr> <tr><td>И. Оформление решения</td><td>8</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ</b> <b>1-Е, 2–А, 3-Д, 4- Б, 5-З, 6-В, 7- Г, 8-И, 9-Ж</b></p>	Наименование этапов	Ранг	А. Разработка вариантов решения проблем	2	Б. Выбор решения	4	В. Постановка задачи исполнителям	6	Г. Организация выполнения решения	7	Д. Выбор критерия оценки варианта решения	3	Е. Формулирование проблемы	1	Ж. Контроль за выполнением решения	9	З. Документальное оформление задач	5	И. Оформление решения	8
Наименование этапов	Ранг																				
А. Разработка вариантов решения проблем	2																				
Б. Выбор решения	4																				
В. Постановка задачи исполнителям	6																				
Г. Организация выполнения решения	7																				
Д. Выбор критерия оценки варианта решения	3																				
Е. Формулирование проблемы	1																				
Ж. Контроль за выполнением решения	9																				
З. Документальное оформление задач	5																				
И. Оформление решения	8																				
109	<p>При разработке стратегических целей формируется иерархия целей:  А - бизнес - цели (определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация);  Б - операционные цели (определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса));  В - функциональные цели (определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности в рамках каждого подразделения);  Г - корпоративные цели (ставятся перед организацией как единой системой).  Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их.</p> <p><b>Ответ:</b> По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ранг</th> <th>Цели</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.</td><td><b>Г - К рпоративные цели;</b></td></tr> <tr><td>2.</td><td><b>А - Бизнес - цели;</b></td></tr> <tr><td>3.</td><td><b>В - Функциональные цели;</b></td></tr> <tr><td>4.</td><td><b>Б - Операционные цели.</b></td></tr> </tbody> </table>	Ранг	Цели	1.	<b>Г - К рпоративные цели;</b>	2.	<b>А - Бизнес - цели;</b>	3.	<b>В - Функциональные цели;</b>	4.	<b>Б - Операционные цели.</b>										
Ранг	Цели																				
1.	<b>Г - К рпоративные цели;</b>																				
2.	<b>А - Бизнес - цели;</b>																				
3.	<b>В - Функциональные цели;</b>																				
4.	<b>Б - Операционные цели.</b>																				

	<b>1-Г, 2-А, 3-В, 4-Б</b>
110	<p>Сформулируйте миссию ЗАО «Телефон» в соответствии с позициями стратегического управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможности и способы достижения целей.</li> <li>2. Описание услуг, предлагаемых организацией.</li> </ol> <p>Миссия:</p> <p><b>А.</b> - Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий и телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию.</p> <p><b>Б.</b> - Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя возможности, услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы заботимся о том, чтобы предложить вам максимально экологические технологии.</p> <p><b>Ответ</b> <b>1 –Б, 2-А</b></p>
111	<p>Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо ответить, какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете? Вопрос относится к каждому из предприятий.</p> <p><i>Предприятие 1.</i> Фирма производит кондитерские изделия, которые поставляются в несколько регионов. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.</p> <p><i>Предприятие 2.</i> Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.</p> <p><i>Предприятие 3.</i> Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители продукции – люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание достигнутого уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.</p> <p><b>Ответ</b> <b>Предприятие 1 –региональная</b> <b>Предприятие 2 - товарная</b> <b>Предприятие 3 – рыночная (сегментная)</b></p>
112	<p>В практической деятельности организаций и предприятий принимается множество разнообразных решений. Объясните, какие из предложенных ситуаций требуют принятия решений с помощью:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- индивидуального метода</li> <li>2- группового метода.</li> </ol> <p>Ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) строительство нового предприятия;</li> <li>б) предоставление работнику очередного отпуска;</li> <li>в) распределение прибыли по итогам года;</li> <li>г) назначение на должность менеджера;</li> <li>д) разработка бизнес-плана на планируемый год;</li> <li>е) выход на новые рынки;</li> <li>ж) направление сотрудника на курсы повышения квалификации;</li> <li>з) разработка стратегии развития предприятия.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> <b>1- б, г, ж</b> <b>2- а, в, д, е, з</b></p>
113	<p>АО «Марком» является рекламным агентством полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта. Основными структурными подразделениями агентства являются:</p> <p>Отдел по связи с общественностью (занимается организацией презентаций, пресс-конференций, публикацией пресс-релизов, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов);</p> <p>Креативный отдел (занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в PR);</p> <p>Промоушен – отдел (в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах);</p> <p>Производственный отдел (производство рекламных плакатов, буклетов, листовок, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ);</p> <p>Служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.</p> <p>Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах. Когда начальник креативного отдела получил очередное техническое задание, он по электронной почте разослал всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также пригласили представителей PR и производственного отделов. Всего собралось человек десять. На специальной доске маркером начальник написал основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказал, что подобное агентство уже делало и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших мог выска-</p>

	<p>зять свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксировались на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2-3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел – просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?</p> <p>Ответ: <b>метод «Мозговая атака» («Мозговой штурм»)</b></p>																				
114	<p>В один из рабочих дней мастера Д. Петрова, два его сотрудника сообщили, что они больны. Один сотрудник рано утром подвернул ногу и его сразу же увезли в больницу. Второй через пару часов повредил руку при заточке инструмента. При этом, через три дня необходимо было выполнить большой заказ для фирмы «Компания и К».</p> <p>С большими усилиями мастер перераспределил работу между оставшимися сотрудниками и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся, то увидел, что трое сотрудников отсутствуют на своих рабочих местах. Оказывается пока не было мастера в приходил главный инженер и забрал трех работников для разгрузки вагонов. Мастер Д. Петров не мог больше увидеть главного инженера и вследствие этого, распоряжение отменить было нельзя. В результате этих действий становилось невозможным выдержать сроки для выполнения заказа для фирмы «Компания и К». Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?</p> <p><b>Ответ единоначалия</b></p>																				
115	<p>Рентабельность фирмы снижала большое количество не проданных компьютеров, в связи с чем администрация поставила план ускорить реализацию персональных компьютеров.</p> <p>Группой аналитиков был сгенерирован ряд методов решения этого вопроса, среди них выделено два лучших:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение цены;</li> <li>2. Обновление упаковки и повышение цены.</li> </ol> <p>Для каждого способа разработали сценарий перемещения товара на рынок сбыта. В первом случае предполагалось некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы. При разработке второго внимание уделялось нерациональному поведению покупателей. Администрацией было решено использовать второй способ, и остаток был быстро продан. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?</p> <p><b>Ответ метод сценариев</b></p>																				
116	<p>Распределите менеджеров согласно уровням управления:</p> <p>А - генеральный директор , финансовый директор Б – бригадир, мастер В - начальник отдела кадров, главный бухгалтер</p> <p>Типы менеджеров по уровням управления</p> <table border="1" data-bbox="309 1368 1513 1787"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>Уровень управления</th> <th>Кто относится</th> <th>Основные задачи</th> <th>Тип менеджера</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Высший</td> <td>Руководитель организации и его заместители</td> <td>Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Средний</td> <td>Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням</td> <td>Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Низший</td> <td>Руководители, не имеющие в подчинении руководителей</td> <td>Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Ответ <b>1-А, 2-В, 3-Б</b></p>	N	Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера	1	Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой		2	Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями		3	Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования	
N	Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера																	
1	Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой																		
2	Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями																		
3	Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования																		
117	<p>Во главе кондитерской фабрики «Россиянка» стоит генеральный директор Попов И.Г., который занимается стратегическим управлением фабрики. У него в подчинении есть заместитель директора по производству, заместитель директора по финансам, заместитель директора по маркетингу и заместитель директора по продажам, которым переданы соответствующие функции. Данная организационная структура позволяет Попову И.Г. передавать ответственность функциональным руководителям, не теряя при этом контроль и сохраняя вертикаль власти. Какой тип организационной структуры представлен на фабрике «Россиянка»?</p>																				

Ответ  
функциональная

*Кейс-задания*  
*Ситуационные задания*

118

Изучите типы организационных структур управления отечественных компаний. Заполните таблицу о соответствующих конкретному типу организационной структуры управления преимуществах и недостатках.

N	Тип организационной структуры управления	Преимущества	Недостатки
1		<ul style="list-style-type: none"><li>- единство и четкость распорядительства;</li><li>- согласованность действий исполнителей;</li><li>- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;</li><li>- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- перегруз менеджеров высшего уровня: огромное количество информации, поток бумаг,</li><li>- множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;</li><li>- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;</li><li>- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров</li></ul>
2	Функциональная структура	<ul style="list-style-type: none"><li>-более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;</li><li>-освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;</li><li>-построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;</li><li>-отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;</li><li>-чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;</li><li>-аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативными задачами.</li></ul>
3		<ul style="list-style-type: none"><li>-более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;</li><li>-освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;</li><li>-возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;</li><li>-улучшение горизонтальной координации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-недостаточно четкая ответственность;</li><li>-тенденция к чрезмерной централизации;</li><li>-сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения;</li><li>-увеличение штатов за счет штатных структур</li></ul>
4	Дивизионная структура управления	<ul style="list-style-type: none"><li>-более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;</li><li>-улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;</li><li>-возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых форм; четкое разграничение ответственности;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-высокая потребность в руководящих кадрах;</li><li>-сложная координация;</li><li>-повышенные затраты за счет дублирования функций;</li><li>-сложность осуществления единой политики;</li></ul>
5		<ul style="list-style-type: none"><li>- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;</li><li>- четкое разграничение ответственности по проектам;</li><li>- высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;</li><li>- хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;</li><li>- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;</li><li>- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе;</li><li>- возникновение конфликтов между</li></ul>

			менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами;		
	<p><b>Ответ:</b>  <b>1- Линейная</b>  <b>3- Штабная (линейно - штабная) структура</b>  <b>5 - Матричная структура</b></p>				
119	<p>Характеристика методов воздействия, используемая на предприятии, представлена в таблице. Приведите в соответствие стимулы выполнения управленческих воздействий, применительно к используемым методам управления</p>				
	N	Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
	1	Организационно-административные (или организационно-распорядительные)	Прямой директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	
	2	Экономические	Косвенный, стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование.	
	3	Социально-психологические	Косвенный, стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность.	
	Решение				
	N	Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
	1	Организационно-административные (или организационно-распорядительные)	Прямой директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	<b>Дисциплинарная ответственность</b>
	2	Экономические	Косвенный, стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование.	<b>Материальная заинтересованность</b>
	3	Социально-психологические	Косвенный, стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность.	<b>Моральная ответственность</b>
	<p><b>Ответ</b>  <b>1- Дисциплинарная ответственность</b>  <b>2- Материальная заинтересованность</b>  <b>3- Моральная ответственность</b></p>				
120	Приведите в соответствие с уровнями принятия управленческих решений ключевые навыки				
	N	Уровни принятия решений	Характеристика		Ключевые навыки
	1	рутинный	Решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения. В этом случае менеджер ведет себя, как компьютер. Функция его заключается в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а после этого взять на себя ответственность за начало определенных действий. Руководитель должен обладать «чутьем», верно трактовать имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действовать логично, принимать верные решения, проявлять решительность, обеспечивать эффективные действия в нужное		



		время.	
2	селективный	Этот уровень требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.	
3	адаптационный	Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем стоит некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.	
4	инновационный	На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для решения которой требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому.	
<p><b>Ответ</b></p> <p>1- Ключевые навыки: неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации.</p> <p>2- Ключевые навыки: установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ информации.</p> <p>3- Ключевые навыки: идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска.</p> <p>4- Ключевые навыки: творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие.</p>			

### 3.2 Вопросы для зачета, экзамена

**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 (ИД1<sub>ОПК-3</sub> – Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивает их последствия)

**ОПК-4** Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций (ИД1<sub>ОПК-4</sub> –Выявляет и оценивает новые рыночные возможности направлений деятельности и организаций)

Номер вопроса	Текст вопроса
121	<p><b>Планирование, как функция менеджмента</b></p> <p>Важнейшей функций управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Основными принципами планирования является: комплексность, точность, непрерывность, гибкость, экономичность. Целостность перспективного и текущего планирования – одно из главных условий, обеспечивающих непрерывность производственного процесса, бесперебойную работу предприятия, стабильность его хозяйственных связей. План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения.</p>
122	<p><b>Организация, как функция менеджмента</b></p> <p>Организация представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).</p>
123	<p><b>Мотивация персонала</b></p>

	<p>Для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания. Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, то мотивация будет низкой. Мотивация бывает материальной, моральной и социальной. Материальная мотивация осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и других видов материального вознаграждения. Примерами моральной (психологической) мотивации являются благодарность, грамота, фото на доске почета и др. Социальная мотивация состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженно работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.</p>
124	<p><b>Контроль, как функция менеджмента</b></p> <p>Контроль как функция управления представляет собой вид управленческой деятельности, задачами которой служат количественная и качественная оценки результатов работы организации. В самом общем виде контроль представляет собой процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными целями хозяйственной деятельности организации действиями персонала по осуществлению этих целей. На практике существует три основных вида управленческого контроля: предварительный, текущий и итоговый (заключительный). Предварительный контроль своей задачей проверку готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления. Такой контроль осуществляется путем анализа наличия и состояния ресурсов, их сопоставления с предстоящими затратами. Текущий контроль оценивает степень реализации внутренних и внешних возможностей организации. Итоговый контроль обычно связан с оценкой выполнения организацией (сотрудниками) планов (заданий). Данные итогового контроля используются для составления очередных планов и вознаграждения исполнителей за истекший период, для выявления сильных и слабых сторон организации, выявления проблем.</p>
125	<p><b>Делегирование в менеджменте</b></p> <p>Делегирование — передача задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Цели делегирования: разгрузка вышестоящих руководителей, что позволит создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления; повышение дееспособности нижестоящих звеньев; активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников. К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся: единоначалие, когда сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником; соответствие, состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника; координация, т. е. полномочия должны динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника; достаточность, когда масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника; мотивированность, расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.</p>
126	<p><b>Корпоративная (организационная) культура</b></p> <p>Комплекс необходимых условий успеха компании называют корпоративной культурой. Она определяется нормами поведения сотрудников фирмы – традициями, принципами построения неформальных отношений, правилами и стандартами поведения, образующими лицо компании. Корпоративная культура включает в себя два основных момента: 1) ответственность – социальная (экология, благотворительность, спонсорство, шефство, культурные программы) и юридическая (следование нормам и законам государственного регулирования); 2) этика – поведение сотрудников компании в соответствии с установленными правилами. Корпоративная культура играет важную роль в деятельности компании, так как это весьма динамичное явление, влияющее практически на все события в организации.</p>
127	<p><b>Типы конфликтов</b></p> <p>Выделяют следующие уровни конфликтов в организации. Внутриличностный конфликт случается внутри индивида, бывает конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящийся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально производственную, социальную или эмоциональную основы. Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.</p>
128	<p><b>Виды власти</b></p> <p>Власть, основанная на принуждении. Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности и др. Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. Главное для менеджера — правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения</p>

	<p>степень мотивации будет незначительной. Власть, основанная на авторитете и знаниях (экспертная). В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Власть, основанная на примере (эталонная). В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью. Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти.</p>
129	<p><b>Стиль руководства</b>  Стиль руководства — это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным. При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет. Демократический стиль руководства основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Он характеризуется коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения. Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива. Либеральный стиль руководства предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Данный стиль руководства отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который, по существу, самоустраивается от руководящих функций.</p>
130	<p><b>Лидерство в менеджменте</b>  Лидерство — это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей. Благодаря лидерству руководитель осуществляет процесс стабильного влияния на подчиненных. Выделяют: формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиции, занимаемой в организации должности; неформальное лидерство – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям. Сотрудники в первую очередь оценивают деловые качества менеджера по его способности быть лидером. Только настоящий лидер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач. Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей. Доверие приобретает высоким профессионализмом и уважением к людям. Качества лидера — наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников. Лидерство ассоциируется, со следующими основными качествами руководителя: стремление к достижению цели; желание быть лидером; честность и прямота; уверенность в себе; интеллектуальный потенциал; навыки и знания; обратная связь; контроль над эмоциями.</p>
131	<p><b>Принципы менеджмента</b>  Принципы менеджмента – это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Ведущий принцип менеджмента – это оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления. К общим принципам относятся: принцип эффективности; принцип социальной ответственности; принцип разграничения функций политического, государственного и хозяйственного управления; принцип ориентации на потребителя (маркетинг); принцип системности. Частные принципы, раскрывающие основополагающие правила реализации его функций и выполнения управленческих работ: принцип плановости деятельности фирм; целеполагания; диверсификация; приоритетность; вариантность; планирования; выполнение контрактов. Принципы организации управления: принцип разделения и кооперации труда; сочетание централизации и децентрализации; сочетание горизонтальных (партнерских) и вертикальных (иерархических) связей; принцип делегирования полномочий; принцип единоначалия; принцип мотивации; принцип коммуникаций; принцип принятия решений; принцип контроля.</p>
132	<p><b>Организационные структуры управления</b>  Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором <i>линейные</i> звенья управления призваны командовать, а <i>функциональные</i> — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. В дивизиональной структуре управления ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения, на предприятиях создаются производственные отделы, которым предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам. Матричная структура представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов.</p>
133	<p><b>Процесс стратегического планирования</b>  Цель процесса стратегического планирования — добиться роста прибыли и бизнеса в целом. Про-</p>

	<p>цесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов:: миссия предприятия , цели предприятия, оценка и анализ внешней среды, обследование сильных и слабых сторон, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка реализации стратегии. Этот процесс является непрерывным.</p>
134	<p><b>Функции и принципы стратегического управления</b>  Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Главная цель стратегического управления — развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях: планирование стратегии, организация выполнения стратегических планов, координация действий по реализации стратегических задач, мотивация на достижение стратегических результатов, контроль за процессом выполнения стратегии. Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления: научность в сочетании с элементами искусства; целенаправленность стратегического управления; гибкость стратегического управления; единство стратегических планов и программ; создание необходимых условий для реализации стратегии.</p>
135	<p><b>Функции инновационного менеджмента</b>  Содержание инновационного менеджмента определяется составом функций и процессов управления, осуществляемых в ходе подготовки и проведения инновационных мероприятий. Можно выделить две большие группы функций инновационного менеджмента: основные (предметные) и обеспечивающие. 1) Основные (предметные) функции отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях: прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, оценка и координация. 2) Обеспечивающие функции включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению основных задач управления организацией. Это – социально-психологические и технологические, или процессуальные функции менеджмента.</p>
136	<p><b>Сущность методов управления</b>  Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы (административное, экономическое и социальное) воздействие на управляемую систему. Экономические методы управления организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Организационно-распорядительные, или организационно-административные методы управления состоят в координации действий подчиненных. Обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Социально-психологические методы управления позволяют влиять на духовные интересы людей, регулируют межличностные отношения, а также влияют на формирование и развитие трудового коллектива.</p>
137	<p><b>Уровни принятия решений</b>  Первый уровень — рутинный. Функция менеджера заключается в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а после этого взять на себя ответственность за начало определенных действий. Ключевыми навыками являются: неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации. Второй уровень — селективный. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Ключевыми навыками являются: установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ информации. Третий уровень — адаптационный. Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Ключевые навыки: идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска. Четвертый уровень, самый сложный, — инновационный. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому. Ключевыми навыками являются: творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие.</p>
138	<p><b>Методы принятия управленческих решений</b>  Условно выделяют три группы методов: 1. Неформальные методы (эвристические) – основываются на аналитических способностях менеджеров. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. 2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений имеют следующие особенности: определяется круг лиц – участников данной процедуры; выделяются главные критерии формирования такой группы: компетентность; способность решать творческие задачи; конструктивность мышления; коммуникабельность ( «Мозговая атака» или «Мозговой штурм», методы экспертных оценок). 3. Количественные методы, в основе которых лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью компьютера больших массивов информации, включающих анализ временных рядов –</p>

	основан на допущении, согласно которому, случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего (причинно-следственное моделирование, теория игр, математическое моделирование )
139	<p><b>Процесс принятия и реализации управленческих решений</b></p> <p>Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей. Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.</p>
140	<p><b>Современные проблемы менеджмента</b></p> <p>В современной практике управления можно выделить следующие проблемы: подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами; неумение менеджеров делегировать полномочия, в силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя делами, которые можно делегировать; отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре; нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства; неумение пользоваться приемами риск – менеджмента; отсутствие умения формировать команду, подбирать кадры.</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, а также

методическими указаниями:

Менеджмент: задания и методические указания для СРО для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»/ И. П. Богомолова, Н. М. Шатохина; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики.  
- Воронеж : ВГУИТ, 2021. - 22 с. <https://education.vsu.ru/>

*В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.*

*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
<p><b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ИД1<sub>опк-3</sub> – Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивает их последствия)</p>					
<b>Знать</b>	Знание основных методов принятия организационно-управленческих решений	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование (зачет) Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
<b>Уметь</b>	Умение обосновывать и разрабатывать организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости	Решение практических задач и заданий	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыки обоснования и разработки организационно-управленческих решений и оценки их последствий	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками 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	Удовлетворительно	Освоена (базовый)

			обучения		
			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)
		Выполнение домашней контрольной работы	Обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<p><b>ОПК-4</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций (ИД1<sub>опк-4</sub> –Выявляет и оценивает новые рыночные возможности направлений деятельности и организаций)</p>					
<b>Знать</b>	Знание направлений развития деятельности и организаций	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99%	Хорошо;	Освоена (повышен-

			всех тестовых вопросов		ный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование (экзамен) Ответы на вопросы	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>	Умение выявлять новые рыночные возможности совершенствования и развития направлений деятельности и организаций	Решение практических задач и заданий	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыки разработки управленческих решений по совершенствованию направлений деятельности и организаций с учетом результатов оценки новых рыночных возможностей	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками 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)



