

Министерство образования Азербайджанской Республики  
Общество с ограниченной ответственностью  
«Азербайджанский Государственный Экономический Университет»  
Дербентский филиал Общества с ограниченной ответственностью  
«Азербайджанский Государственный Экономический Университет»



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**по дисциплине**  
**БЗ.Б.9 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль подготовки  
*Общий профиль*

Квалификация (степень) выпускника  
*Бакалавр*

Форма обучения  
*очная, заочная*

*Содержание*

	стр.
1. Цель и задачи дисциплины	3
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и академических часах	5
5. Структура и содержание дисциплины	5
5.1. Структура дисциплины	5
5.2. Содержание тем лекционных занятий	8
5.3. Содержание тем практических (семинарских) занятий	13
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (по модулю)	22
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	24
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины	24
7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций	24
7.3. Примерные ( типовые) контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации	28
7.4. Перечень экзаменационных вопросов по дисциплине	69
7.5. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	71
8. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)	72
9. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины (модуля)	73
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	74
11. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)	77
12. Материально-техническое обеспечение дисциплины	78
13. Образовательные технологии	78

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов необходимых в их будущей профессиональной деятельности системных знаний по основам менеджмента

*Задачи изучения дисциплины:*

- изучение содержания управленческой деятельности и основных концепций менеджмента,
- изучение всех компонентов управленческой деятельности, проблем психологии и этики менеджмента.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В совокупности с другими дисциплинами профессионального цикла ООП ВПО дисциплина «Менеджмент» направлена на формирование следующих **общекультурных и профессиональных компетенций бакалавра экономики:**

- готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
- способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);
- способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами (ПК-3);
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-11);
- способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-13).

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- содержание основной отечественной и зарубежной литературы по вопросам теории и практики управления деятельностью современных организаций (ОК-8, ПК-13);
- содержание процесса управления, существующие организационные структуры и методы их построения, направления совершенствования коммуникаций, сущность контроллинга и реинжиниринга бизнес процессов, инновационной деятельности, методы управления конфликтами и рисками, а также достоинства и недостатки существующих моделей менеджмента, возможности использования зарубежного опыта в отечественной практике (ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11);
- особенности практической реализации управленческих решений (ОК-8, ПК-13);

**уметь:**

- разрабатывать условия для реализации на практике принципов современного менеджмента (ОК-7, ОК-8, ПК-11);
- разрабатывать и реализовывать управленческие решения по построению организационных структур органов управления, налаживания коммуникаций,

мотивации работников, разрешения конфликтов (ОК-8, ПК-11);

- анализировать периодическую литературу по вопросам и отдельным проблемам менеджмента (ПК-11);

- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ОК-7, ОК-8, ПК-3);

- решать возникающие управленческие проблемы в режиме реального времени (ОК-7, ОК-8, ПК-11, ПК-13);

- оценивать роль оперативного и стратегического менеджмента в обеспечении эффективной деятельности организации (ОК-7, ОК-8, ПК-11);

- использовать полученные знания в области менеджмента в реализации профессиональных навыков (ПК-13);

- прогнозировать непосредственные и отдаленные последствия своей профессиональной деятельности (ОК-7, ОК-8, ПК-11).

***владеть:***

- методами и приёмами эффективной организации производства и деятельности персонала организации (ПК-11, ПК-13);

- методами разработки и принятия УР (ОК-8, ПК-3);

- навыками использования возможностей технических средств организации для сбора, передачи и обработки необходимой информации (ПК-3);

- методами анализа информации содержащейся в отчетности предприятий и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ОК-8, ПК-3);

- методами прогнозирования социальных и иных последствий своей профессиональной деятельности (ОК-8, ПК-13);

- методами и приёмами мотивации и самомотивации (ОК-7, ПК-11);

- формами и методами подготовки и реализации управленческих решений по построению организационных структур органов управления, налаживания коммуникаций, мотивации работников, разрешения конфликтов (ОК-7, ОК-8, ПК-13);

- методами и навыками оценки эффективности УР (ПК-3, ПК-13).

### **3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП БАКАЛАВРИАТА**

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной профессионального цикла дисциплин основной образовательной программы высшего профессионального образования (ООП ВПО) подготовки бакалавров по направлению 38.03.01. Экономика.

Данная дисциплина является предшествующей для следующих дисциплин: Экономика организаций (предприятий), Финансовый менеджмент, Экономико-математическое моделирование, Страхование, Теория экономического анализа, Основы финансовых вычислений, Теория рисков и рискованных ситуаций, Планирование на предприятии, Налоги и налогообложение и др. дисциплин профессионального цикла.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ И АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСАХ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 144 часа, 4 зачетные единицы.

Объем дисциплины	Всего часов	
	очная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Семестр</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем, всего	108	25
<i>Аудиторная работа, всего</i>	66	16
<i>из них в интерактивной форме:</i>	20	4
<i>Лекции;</i>	30	6
<i>Практические занятия</i>	36	10
<i>Внеаудиторная работа, всего</i>	42	9
<i>в том числе</i>		
<i>- индивидуальная работа обучающихся с преподавателем;</i>	6	-
<i>- промежуточная аттестация – экзамен</i>	36	9
2. Самостоятельная работа обучающихся, всего	36	119

### 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 5.1. Структура дисциплины

*для очной формы обучения*

Наименование разделов (модулей) и тем	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации
	лекции	практ. занят.	КСР	самост. работа	Контроль	
<b>Раздел 1. Менеджмент как тип управления</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>14</b>		Устный опрос, тестирование, защита рефератов, контрольная работа
Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Эволюция управленческой мысли.	2	2		2		
Тема 2. Опыт менеджмента за рубежом		2		2		
Тема 3. Специфика менеджмента в России. Возможности и пути использования зарубежного опыта. Глоссарий менеджмента.	2	2		2		

Тема 4. Роль учета воздействия внешней и внутренней среды на управление предприятием	2	2		2			
Тема 5. Содержание процесса управления	2	2		2			
Тема 6. Стратегический менеджмент. Его ключевая роль		2		2			
Тема 7. Организационный менеджмент	2	2		2			
<b>Раздел 2. Групповая динамика и эффективность менеджмента</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>22</b>		Устный опрос, тестирование, защита рефератов, контрольная работа	
Тема 8. Коммуникационный менеджмент на современном предприятии. Паблик рилейшнз в системе управления	2	2		2			
Тема 9. Мотивация труда в системе управления	2	2		2			
Тема 10. Контроль и контроллинг в системе современного менеджмента	2	2		2			
Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов	2	2		2			
Тема 12. Современный менеджер. Методы принятия управленческих решений	2	2		2			
Тема 13. Управление рисками	2	2		2			
Тема 14. Инновационный менеджмент	2	2		2			
Тема 15. Управление конфликтами и изменениями	2	2		2			
Тема 16. Социальная ответственность и этика в работе менеджера. Корпоративная культура	2	2		2			
Тема 17. Управление внешнеэкономическими отношениями		2		2			
Тема 18. Новые технологии менеджмента. Формирование менеджера XXI века	2	2		2			
<b>Итоговый контроль</b>					<b>36</b>		<b>Экзамен</b>
<b>Итого за курс</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>36</b>		

*для заочной формы обучения*

Наименование разделов (модулей) и тем	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и	Формы текущего контроля успеваемости
---------------------------------------	---	--------------------------------------

	трудоемкость (в часах)					Форма промежуточной аттестации
	лекции	практ. занят.	КСР	самост. работа	контроль	
<b>Раздел 1. Менеджмент как тип управления</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>39</b>		Устный опрос, тестирование, защита рефератов, контрольная работа
Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Эволюция управленческой мысли.	2	1		6		
Тема 2. Опыт менеджмента за рубежом				4		
Тема 3. Специфика менеджмента в России. Возможности и пути использования зарубежного опыта. Глоссарий менеджмента.		1		6		
Тема 4. Роль учета воздействия внешней и внутренней среды на управление предприятием		-		5		
Тема 5. Содержание процесса управления		-		6		
Тема 6. Стратегический менеджмент. Его ключевая роль		-		6		
Тема 7. Организационный менеджмент		1		6		
<b>Раздел 2. Групповая динамика и эффективность менеджмента</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>80</b>	
Тема 8. Коммуникационный менеджмент на современном предприятии. Паблик рилейшнз в системе управления	4	-		8		
Тема 9. Мотивация труда в системе управления		-		8		
Тема 10. Контроль и контроллинг в системе современного менеджмента		1		6		
Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов		1		8		
Тема 12. Современный менеджер. Методы принятия управленческих решений		1		8		
Тема 13. Управление рисками		1		8		
Тема 14. Инновационный менеджмент		1		6		
Тема 15. Управление конфликтами и изменениями		1		8		
Тема 16. Социальная ответственность и этика в работе менеджера. Корпоративная культура		-	1		6	

Тема 17. Управление внешнеэкономическими отношениями	-	-		8		
Тема 18. Новые технологии менеджмента. Формирование менеджера XXI века	-	-		6		
<b>Итоговый контроль</b>					9	Экзамен
<b>Итого за курс</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>119</b>	<b>9</b>	

## **5.2. Содержание тем лекционных занятий**

### **Раздел 1. Менеджмент как тип управления**

Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Эволюция управленческой мысли.

Современный менеджмент как основа успешного хозяйствования в условиях рынка.

Объективная потребность в совершенствовании организации и управлении предприятиями. Когнитариат и его роль в современном мире. Необходимость повышения профессионализма руководителей.

Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента.

Зарождение и развитие менеджмента. Объективный характер эволюции менеджмента.

Основные научные подходы и школы. Классика менеджмента. Уроки гениев менеджмента.

### **Тема 2. Опыт менеджмента за рубежом**

Особенности теории и практики применения менеджмента в различных странах.

Сравнение существующих моделей менеджмента. Сравнительные характеристики базовых моделей менеджмента.

Направления эволюции базовых моделей менеджмента.

### **Тема 3. Специфика менеджмента в России. Возможности и пути использования зарубежного опыта. Глоссарий менеджмента.**

Опыт организации и управления предприятиями в бывшем СССР. Управленческие идеи в России и бывшем СССР.

Особенности менеджмента в современной России. Объективные трудности развития менеджмента. Современный опыт менеджмента в России.

Возможности использования зарубежного опыта. Пути решения проблемы.

### **Тема 4. Роль учета воздействия внешней и внутренней среды на управление предприятием**



Характеристика и основные особенности внутренней и внешней среды менеджмента предприятия. Внешняя среда предприятия – макроуровень. Региональный аспект внешней среды предприятия. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды на деятельность предприятия.

Предприятие как саморазвивающийся объект в условиях рыночной экономики. Характеристика элементов внутренней среды предприятия – микроуровень.

Задачи менеджмента по учету воздействия факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия.

### **Тема 5. Содержание процесса управления**

Понятие комплексного подхода к управлению предприятием. Сущность процесса управления, его элементы и функции. Характеристика универсальных функций управления предприятием.

Определение хозяйственных принципов, ориентиров, целей и задач в процессе управления предприятием. Современные средства управленческого труда.

Функции менеджмента на различных уровнях управления предприятием. Необходимость взаимного согласования отдельных элементов, составляющих процесс управления.

### **Тема 6. Стратегический менеджмент. Его ключевая роль**

Общая характеристика стратегического управления. Понятие, сущность, функции и роль стратегического менеджмента. Методологические основы стратегического менеджмента. Значение использования стратегического менеджмента в деятельности предприятия. Особенности стратегического планирования в условиях рыночной экономики.

Стратегия предприятия. Виды стратегий. Выбор стратегии. Технология разработки стратегий. Стадии выполнения стратегии. Области и проблемы проведения стратегических изменений. Процесс стратегического менеджмента.

Разработка перспективных и текущих программ и планов. Вариантность плановых решения. Разработка бизнес-планов.

### **Тема 7. Организационный менеджмент**

Сущность и общая характеристика организационных структур управления предприятием. Основные варианты построения организационных структур, их достоинства и недостатки. Элементы организационной структуры управления.

Функции аппарата управления. Виды связей, поддерживающих отношения между элементами структуры. Уровни управления предприятием. Оптимальное число уровней в крупных предприятиях.

Управленческие полномочия на предприятии (распорядительные, рекомендательные, контрольные, отчетные, координирующие, согласительные). Структура предприятия.

Типы организационных структур: линейные, линейно-штабные, функциональные, линейно-функциональные, матричные, дивизиональные, межрегиональные, продуктовые и пр. Их особенности, преимущества и недостатки.

Особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм. Современные подходы в менеджменте к построению организационных структур предприятия.

## **Раздел 2. Групповая динамика и эффективность менеджмента**

### **Тема 8. Коммуникационный менеджмент на современном предприятии.**

#### **Паблик рилейшнз в системе управления**

Роль коммуникаций в управлении предприятием, их система, виды и особенности. Коммуникационный процесс. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса. Формальные и неформальные коммуникации. Барьеры в коммуникационном процессе. Трудности при межличностных коммуникациях. Пути совершенствования коммуникаций и роль менеджеров предприятия в оптимизации этого решения.

Понятие, сущность, цели и задачи “Паблик Рилейшнз” (ПР.). Характеристика основных направлений деятельности ПР. Основные формы деятельности службы ПР и контроль за ее деятельностью. Сотрудничество с общественностью, как инструмент ПР менеджеров, и результат признания социальной ответственности предприятия. Постановка целей и разработка ПР программ.

### **Тема 9. Мотивация труда в системе управления**

Сущность процесса мотивации труда, понятие мотивации. Классические теории мотивации: содержательные и процессуальные. Классическая теория мотивации Ф.Тейлора. Исследования Хоторна. Иерархия потребностей А. Маслоу. Теория мотиваторов и гигиенических факторов Ф. Герцберга. Теория ожиданий. Мотивы и мотивация трудовой деятельности.

Мотивация и стиль руководства предприятием. Теории X,Y,Z. Современные методы выработки мотивации у сотрудников предприятия. Идентификация сотрудников с предприятием.

Роль субъективных условий, влияющих на мотивацию персонала предприятия (справедливость, определенность, признание заслуг, обратная связь, вовлеченность). Оценка персонала предприятия. Искусство менеджера в управлении коллективом работников.

### **Тема 10. Контроль и контроллинг в системе современного менеджмента**

Функция контроля в экономическом механизме менеджмента. Понятие и сущность управленческого контроля. Виды контроля. Место органа контроля в структуре менеджмента предприятия. Этапы контрольной работы на предприятии.

Концепция контроллинга – целенаправленная система управленческого учета, планирования и контроля. Роль контроллинга в процессе управления. Цели контроллинга. Структура контроллинга: планирование, расчет затрат, сравнение желаемого и фактического состояния предприятия, его социально-экономических показателей, отчетность. Функции контроллинга. Мониторинг всей финансово-

хозяйственной деятельности в рамках системы контроллинга предприятия. Основные концепции контроллинга, ориентированные: на систему учета, на управленческую информационную систему; на систему управления: с акцентом на планирование и контроль; с акцентом на координацию.

Виды контроллинга: стратегический и оперативный. Их характеристика. Инструменты стратегического контроллинга.

Специфика контроля и контроллинга. Их отличия. Способы реализации целей и задач контроллинга менеджером.

### **Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов**

Сущность, принципы, потенциал и роль реинжиниринга в управлении предприятием. Механизм реинжиниринга бизнес-процессов. Ситуации, в которых используется реинжиниринг. Пути использования зарубежного опыта реинжиниринга в современных российских условиях. Реинжиниринг и консультационные услуги. Роль менеджеров в организации эффективного реинжиниринга бизнес-процессов.

### **Тема 12. Современный менеджер. Методы принятия управленческих решений**

Менеджер – ключевая структура в системе управления предприятием. Сущность (природа) процесса подготовки и принятия управленческих решений. Основные факторы, оказывающие влияние на процесс принятия управленческих решений. Принципы решений: единогласия, большинства, единоначалия, консенсуса и др. Классификация решений. Характеристика отдельных вариантов управленческих решений. Эффективность решений. Метод «дерева» (древа) принятия управленческого решения.

Особенности практической реализации решений. Обратная связь.

Взаимозависимость решений. Распределение функций и ответственности при принятии и реализации управленческих решений. Качества, необходимые менеджеру для принятия оптимальных решений

### **Тема 13. Управление рисками**

Управление риском – новая отрасль знания. Понятие управление риском. Классификация рисков. Формы их проявления при реализации управленческих решений. Организация процесса управления риском. Общая характеристика методов воздействия на риск. Оценка влияния отдельных рисков на конечный результат.

Организация управления риском на предприятии. Построение менеджером системы управления рисками на предприятии. Варианты защиты от отрицательного воздействия различных рисков, их особенности. Управление риском и страхование.

Качества менеджера в работе по управлению рисками.

### **Тема 14. Инновационный менеджмент**

Сущность инновационного менеджмента. Классификация инноваций. Инновационная стратегия. Разработка и внедрение новой продукции как приоритетное направление стратегии предприятия. Источники информации для

разработки новых продуктов. Маркетинговая деятельность предприятия как часть инновационной деятельности.

Основные этапы инновационной деятельности. Проблемы координации принятия решений, связанных с инновациями. Система управления нововведениями. Организационные структуры, ориентированные на создание и освоение нововведений от возникновения идеи до ее реализации.

Методы отбора инновационных проектов. Риски в инновационной деятельности и методы их снижения. Характеристика результатов инновационной деятельности.

### **Тема 15. Управление конфликтами и изменениями**

Социально-психологические факторы трудовой деятельности. Человеческие ресурсы. Понятие и сущность конфликтов. Источники конфликтов. Причины конфликтов и их следствия. Виды конфликтов: внутри личностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Теории конфликтов. Функции конфликтов. Функциональные последствия конфликтов.

Работа менеджера по подбору и расстановки кадров. Управление конфликтной ситуацией. Роль менеджера по разрешению конфликтных ситуаций. Сущность организационных изменений и управление ими. Работа менеджера по преодолению сопротивления изменениям. Методики разрешения конфликтных ситуаций: разъяснения требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и системы вознаграждения.

Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принцип, компромисс и решение проблемы. Основные качества, которым должен отвечать менеджер для разрешения конфликтных ситуаций и управления изменениями. Современная наука об управлении конфликтом (конфликт как метод достижения ожидаемых изменений в деятельности предприятия).

### **Тема 16. Социальная ответственность и этика в работе менеджера. Корпоративная культура**

Понятие социальной ответственности в деловом мире, бизнесе. Социальная ответственность менеджера предприятия. Особенности национальной деловой культуры. Этика и культура бизнеса в России – связь времен. Роль российской культуры в системах современного менеджмента. Этика и современное управление. Этика делового общения. Этика в менеджменте. Управление репутацией.

Понятие корпоративной культуры и ее характеристика. Корпоративная культура как синтез субкультур. Структура корпоративной культуры. Формирование и поддержка культуры. Методы поддержки культуры: история, ритуалы, традиции, материальные предметы, специфический язык. Функции культуры. Корпоративная репутация. Содержание корпоративной репутации. Способы поддержания корпоративной репутации. Кодекс этических норм – «кодекс чести» предприятия. Система ценностей, заключенных и прописанных в «кодексе чести». Система ценностей, как краеугольный камень построения корпоративной культуры

### **Тема 17. Управление внешнеэкономическими отношениями**

Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в России. Особенности структуры российского экспорта и импорта. Специфика внешнеэкономической деятельности российских предприятий в странах «ближнего» и «дальнего» зарубежья.

Создание совместных предприятий, особенности управления ими. Организация российских производственных и сбытовых структур за рубежом. Работа российских менеджеров по успешному заключению контрактов с зарубежными фирмами. Важность профессионального ведения переговоров с ними, завоевание делового авторитета и доверия. Необходимые качества менеджера предприятия для успешного осуществления внешнеэкономической деятельности.

### **Тема 18. Новые технологии менеджмента. Формирование менеджера XXI века**

Глобализация экономической деятельности и тенденции развития мировой экономики. Технологические и организационные переменные в различных областях бизнеса. Информационные технологии в области управления бизнесом. Инновации в области собственности, финансирования и контроля. Новые требования к менеджеру XXI века. Модель директора предприятия – менеджера XXI века.

## **5.3. Содержание тем практических (семинарских) занятий**

### **Раздел 1. Менеджмент как тип управления**

#### *Семинар*

**Тема: «Сущность и характерные черты современного менеджмента. Эволюция управленческой мысли»**

**Цель проведения занятия – раскрыть содержание и сущность менеджмента, рассмотреть характерные черты современного менеджмента, показать эволюцию управленческой мысли.**

#### ***Вопросы для изучения:***

1. Понятие, сущность менеджмента, его основные функции, категории, закономерности, характерные особенности и значение.
2. Менеджмент как организационное управление;
3. История формирования и развития менеджмента как науки.
4. Школы и классики менеджмента.
5. Применение классических школ управления в настоящее время.
6. Эволюция моделей менеджмента

#### **Самостоятельная работа**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Функции и принципы менеджмента;
2. Эволюция концепций менеджмента;
3. История развития практического менеджмента;
4. Особенности российского менеджмента;
5. Сущность новой управленческой парадигмы в мире и России;
6. Значение менеджмента как вида практической деятельности;
7. Современный менеджер

### **Семинар**

#### **Тема: Опыт менеджмента за рубежом**

**Цель проведения занятия** – изучить существующий зарубежный опыт менеджмента, рассмотреть положительные и отрицательные стороны.

#### **Вопросы для изучения:**

Характеристика основных моделей зарубежного менеджмента.

Основные отличия американской, азиатской и европейской моделей менеджмента

Сравнение американской, азиатской и европейской моделей менеджмента. Их преимущества и недостатки.

Необходимость учета особенностей страны и конкретного производства в менеджменте.

Особенности менеджмента в странах с переходной экономикой.

#### **Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Особенности менеджмента в странах с переходной экономикой
2. Американская модель менеджмента. Характеристика и особенности.
3. Азиатская модель менеджмента Характеристика и особенности.

Европейская модель менеджмента (на примере .....). Характеристика и особенности.

### **Практическое занятие**

**Тема: Специфика менеджмента в России. Возможности и пути использования зарубежного опыта. Глоссарий менеджмента**

**Цель проведения занятия** – с применением *интерактивных форм обучения* изучить существующую специфику менеджмента в России, возможности и пути использования зарубежного опыта.

**Примечание 1:** Занятие проводится в форме **метода учебной групповой дискуссии** - обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении темы (тем), заданных преподавателем, выявлении положительных и отрицательных сторон обсуждаемых моделей менеджмента. При данном методе обучения студент (группа студентов) будет высказывать мнение и обосновывать (аргументировать) его.

**Примечание 2:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: «**активность всех обучающихся**», предполагающий построение занятий с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения.

**Вопросы, выносимые на рассмотрение:**

Объективные условия для развития и практического применения менеджмента в России.

Возможности и пути использования опыта зарубежного менеджмента в российских условиях.

Проблемы повышения эффективности производства в работе российских менеджеров.

**Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы практического занятия:*

1. Специфика менеджмента в России
2. Возможности и пути использования опыта зарубежного менеджмента в российских условиях.
3. Опыт менеджмента в России

**Практическое занятие**

**Тема: Роль учета воздействия внешней и внутренней среды на управление предприятием**

**Цель проведения занятия** – с применением интерактивных форм обучения раскрыть и обсудить механизм и особенности воздействия внешней и внутренней среды на управление предприятием

**Примечание 1:** Занятие проводится в форме **метода коллективного анализа ситуации (кейс-метод)** - обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном рассмотрении и обсуждении деловых ситуаций или задач. При данном методе обучения студент (группа студентов) самостоятельно вынужден принимать решение и обосновать его.

**Примечание 2:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: «**взаимодействие и сотрудничество**», предполагающий обязательную организацию совместной деятельности студентов, которая, в свою очередь, означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад; в ходе работы идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности.

**Примечание 3:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: «**активность всех обучающихся**», предполагающий построение занятий с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения.

**Вопросы, выносимые на рассмотрение:**

Характеристика внешней среды предприятия – макроуровень. Ее особенности.

1. Региональный аспект внешней среды предприятия.
2. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды.

3. Характеристика элементов внутренней среды предприятия – микроуровень.

4. Задачи менеджмента по созданию системы управления предприятием с учетом

**Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы практического занятия:*

1. Задачи менеджмента по созданию системы управления предприятием с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды
2. Особенности и характеристика внешней среды

**Семинар**

**Тема: Содержание процесса управления**

**Цель проведения занятия** – рассмотреть сущность, содержание и особенности процесса управления организацией, его элементы и функции, определение целей и задач.

**Вопросы для изучения:**

Понятие процессного подхода к управлению предприятием.

Сущность процесса управления, его элементы и функции.

Определение хозяйственных принципов, ориентиров, целей и задач в процессе управления предприятием.

**Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Роль менеджера в формировании целостной системы управления.
2. Методы определения принципов, ориентиров, целей в процессе управления предприятием

**Семинар**

**Тема: Стратегический менеджмент. Его ключевая роль**

**Цель проведения занятия** – раскрыть сущность и содержание стратегического менеджмента. Его роль в управлении организацией.

**Вопросы для изучения:**

Общая характеристика стратегического управления.

Методологические основы стратегического менеджмента.

Стратегии предприятия

Необходимость использования стратегического менеджмента на предприятии.

**Самостоятельная работа**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Стратегии предприятия. Их выбор и стадии выполнения;
2. Процесс и технологии стратегического управления



## Практическое занятие

**Тема: Организационный менеджмент**

**Цель проведения занятия** – с применением интерактивных форм обучения раскрыть сущность и содержание организационного менеджмента.

**Примечание 1:** Занятие проводится в форме **метода коллективного анализа ситуации (кейс-метод)** - обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном рассмотрении и обсуждении деловых ситуаций или задач. При данном методе обучения студент (группа студентов) самостоятельно вынужден принимать решение и обосновать его.

**Примечание 2:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: **«взаимодействие и сотрудничество»**, предполагающий обязательную организацию совместной деятельности студентов, которая, в свою очередь, означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад; в ходе работы идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности.

**Примечание 3:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: **«активность всех обучаемых»**, предполагающий построение занятий с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения.

**Вопросы, выносимые для рассмотрения:**

Сущность и общая характеристика организационных структур предприятия.

Основные варианты построения организационных структур, их достоинства и недостатки.

Типы организационных структур предприятия: линейные, линейно-штабные, матричные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные и др.

Современные подходы в менеджменте к построению организационных структур предприятия.

**Самостоятельная работа**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы практического занятия:*

## Раздел 2. Групповая динамика и эффективность менеджмента

### Семинар

**Тема: Коммуникационный менеджмент на современном предприятии.**

**Паблик рилейшнз в системе управления**

**Цель проведения занятия** - раскрыть сущность и особенности коммуникационного менеджмента на современном предприятии, Роль паблик рилейшнз в системе управления и области его применения.

**Вопросы для изучения:**

1. Понятие и сущность коммуникационного процесса.
2. Основные элементы и этапы процесса коммуникаций.
3. Трудности в развитии коммуникаций.
4. Паблик рилейшнз и его составные части. Виды ПР.

## 5. Понятие «черного» и «белого» ПР.

### **Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Роль менеджера в совершенствовании коммуникаций
2. Перспективы развития ПР

### **Практическое занятие**

*Тема: Мотивация труда в системе управления*

**Цель занятия** – с применением интерактивных форм обучения рассмотреть сущность и понятие процесса мотивации труда, понятие мотивации, теории мотивации: связь мотивации и стиля руководства предприятием, современные методы выработки мотивации

**Примечание 1:** Занятие проводится в форме **метода коллективного анализа ситуации (кейс-метод)** - обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном рассмотрении и обсуждении деловых ситуаций или задач. При данном методе обучения студент (группа студентов) самостоятельно вынужден принимать решение и обосновать его.

**Примечание 2:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: **«взаимодействие и сотрудничество»**, предполагающий обязательную организацию совместной деятельности студентов, которая, в свою очередь, означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад; в ходе работы идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности.

**Примечание 3:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: **«активность всех обучаемых»**, предполагающий построение занятий с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения.

### **Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Понятие мотивации.
2. Сущность процесса мотивации труда.
3. Классические теории мотивации: содержательные, процессуальные.
4. Мотивация и стиль руководства предприятием.
5. Теории X, Y и Z.

### **Самостоятельная работа**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Искусство менеджера в управлении коллективом работников предприятия
2. Стили руководства
3. Лидер и лидерство

### **Семинар**

**Тема: Контроль и контроллинг в системе современного менеджмента**

**Цель занятия** – получение теоретических знаний в области контроля и контроллинга в системе современного менеджмента

**Вопросы для изучения:**

1. Понятие и сущность управленческого контроля. Виды контроля. Их характеристика.
2. Место органа контроля в структуре предприятия. Этапы контрольной работы.
3. Концепция контроллинга – целенаправленная система управленческого учета.
4. Роль и место контроллинга в комплексе менеджмента. Специфика контроля и контроллинга. Виды контроллинга. Цели контроллинга. Компоненты контроллинга.

**Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Мониторинг финансово-хозяйственной деятельности в рамках системы контроллинга предприятия;
2. Контроль и контроллинг. Понятие и сущность

**Практическое занятие**

**Тема: Реинжиниринг бизнес-процессов**

**Цель занятия** – с применением интерактивных форм обучения рассмотреть понятие, сущность, значение и технологии реинжиниринга

**Примечание 1:** Занятие проводится в форме **метода мозгового штурма** - обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном рассмотрении и обсуждении деловых ситуаций или задач. При данном методе обучения студент (группа студентов) самостоятельно вынужден принимать решение и обосновать приветствуется усовершенствование и развитие предложенных идей;

**Примечание 2:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: **«активность всех обучаемых»**, предполагающий построение занятий с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения.

**Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Сущность и механизм реинжиниринга.
2. Потенциал реинжиниринга в управлении предприятием.  
Значение реинжиниринга бизнес-процессов в России.

**Самостоятельная работа**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Роль менеджера в процессе реинжиниринга
2. Объективные причин, вызывающие необходимость существенных изменений в производстве и его организации;
3. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов;
4. Технология реинжиниринга бизнес-процессов

## Семинар

**Тема: Современный менеджер. Методы принятия управленческих решений**

**Цель занятия** – получение теоретических знаний в области методов принятия управленческих решений

**Вопросы для изучения:**

1. Современный менеджер. Его роли и требования к нему.
2. Сущность процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
4. Классификация решений. Эффективность решений.

**Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Метод «дерева» (древа) принятия управленческого решения
2. Что такое современный менеджер?
3. Интеграционный менеджер

## Семинар

**Тема: Управление рисками**

**Цель занятия** – получение теоретических знаний в области управления рисками

**Вопросы для изучения:**

1. Риск как результат неопределенности. Классификация рисков.
2. Функции рисков.
3. Способы разделения рисков.
4. Отделы управления риском на предприятии. Компетенция отделов управления рисками.

**Самостоятельная работа:**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

## Практическое занятие

**Тема: Инновационный менеджмент**

**Цель занятия** – с применением интерактивных форм обучения раскрыть понятие, сущность и особенности инновационного менеджмента

**Примечание 1:** Занятия проводятся в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по тематике, предложенной преподавателем.

**Примечание 2:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме – дискуссии - предлагается использование принципа **«опора на индивидуальный и**

**групповой опыт».** Это предполагает использование индивидуальной, парной и групповой работы; используются методы проектов; организуется работа с различными источниками информации, в том числе с документами и ресурсами Интернет; предусматривается моделирование жизненных ситуаций; использование ролевых игр, совместное решение проблемы.

**Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Сущность инновационного менеджмента. Классификация инноваций.
2. Инновационная стратегия предприятия.
3. Основные этапы инновационной деятельности.
4. Источники информации для разработки новых продуктов. Проблемы координации принятия решений, связанных с инновациями.
5. Система управления нововведениями.

**Самостоятельная работа**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Организационные структуры, ориентированные на создание и освоение нововведений от возникновения идей до ее реализации.
2. Инновационное развитие фирмы – основа повышения эффективности её деятельности, фактор конкурентоспособности

**Практическое занятие**

**Тема: Управление конфликтами и изменениями**

**Цель занятия** – с применением интерактивных форм обучения обсудить понятие, сущность и типы конфликтов, рассмотреть стратегии и методы их разрешения и управления.

**Примечание 1:** Занятия проводятся в форме **дискуссии** - форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по тематике, предложенной преподавателем.

**Примечание 2:** При проведении семинарского занятия в интерактивной форме – дискуссии - предлагается использование принципа **«опора на индивидуальный и групповой опыт».** Это предполагает использование индивидуальной, парной и групповой работы; используются методы проектов; организуется работа с различными источниками информации, в том числе с документами и ресурсами Интернет; предусматривается моделирование жизненных ситуаций; использование ролевых игр, совместное решение проблемы.

**Вопросы, выносимые на обсуждение:**

1. Понятие и сущность конфликтов. Источники конфликтов.
2. Функции конфликтов, их последствия. Работа менеджера по подбору и расстановке кадров.
3. Сущность организационных изменений и управление ими.

4. Основные качества, которыми должен обладать менеджер для разрешения конфликтных ситуаций и управления изменениями.

### **Самостоятельная работа**

*Подготовить доклад, реферат, эссе или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы семинара:*

1. Сущность организационных изменений и управление ими;
2. Социально-психологические способы управления конфликтами.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ПО МОДУЛЮ)**

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Менеджмент» подразумевает применение следующих форм:

- самостоятельная работа во время основных аудиторных занятий;
- самостоятельная работа во внеаудиторное время.

### **1. Самостоятельная работа во время основных аудиторных занятий:**

- во время лекций предполагается предоставление студентам возможности формулировать и излагать вопросы преподавателю, а также комментировать и дополнять предлагаемый преподавателем материал;

- во время семинара студент может задавать направление обсуждаемым проблемам, предложить собственный вариант проведения семинара, активно участвовать в дискуссии, выступить с самостоятельно подготовленным материалом, подготовить реферат;

- на практическом занятии самостоятельная работа заключается в решении задач, предложенных в качестве дополнительного задания, выполнении тестовых заданий, упражнений, контрольных работ.

### **2. Самостоятельная работа во внеаудиторное время:**

- написание рефератов, представляющих собой самостоятельное изучение и краткое изложение содержания учебной и дополнительной литературы по определенной преподавателем или выбранной студентом теме;

- подготовка дополнительных вопросов к семинару, не вошедших в лекционный материал;

- выполнение домашних контрольных работ, включающих тестовые задания, упражнения, задачи и пр.;

- выполнение заданий творческого характера (например, написание эссе по какой-либо проблеме, анализ практической ситуации, и пр.).

### **Самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины**

<b>Темы и вопросы для самостоятельного изучения</b>	<b>Виды и содержание самостоятельной работы</b>
<b>Раздел 1. Менеджмент как тип управления</b>	Проработка учебного материала, решение задач, выполнение кейса, обработка аналитических данных, подготовка докладов к участию в тематических дискуссиях, работа с тестами и вопросами.
<b>Раздел 2. Групповая динамика и</b>	Проработка учебного материала, решение задач,

<b>эффективность менеджмента</b>	выполнение графических заданий с помощью Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, выполнение контрольных работ, поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации моделирование и анализ конкретных ситуаций, работа с тестами и вопросами.
----------------------------------	--

### **Примерная тематика рефератов по дисциплине «Менеджмент»**

1. Функции и принципы менеджмента;
2. Эволюция концепций менеджмента;
3. История развития практического менеджмента;
4. Особенности российского менеджмента;
5. Сущность новой управленческой парадигмы в мире и России;
6. Значение менеджмента как вида практической деятельности;
7. Современный менеджер
8. Особенности менеджмента в странах с переходной экономикой
9. Американская модель менеджмента. Характеристика и особенности.
10. Азиатская модель менеджмента Характеристика и особенности.
11. Европейская модель менеджмента (на примере .....). Характеристика и особенности.
12. Специфика менеджмента в России
13. Возможности и пути использования опыта зарубежного менеджмента в российских условиях.
14. Опыт менеджмента в России
15. Задачи менеджмента по созданию системы управления предприятием с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды
16. Особенности и характеристика внешней среды
17. Стратегии предприятия. Их выбор и стадии выполнения;
18. Процесс и технологии стратегического управления
19. Факторы, влияющие на выбор организационных структур
20. Типы организационных структур. Их особенности.
21. Критерии выбора типа организационной структуры
22. Роль менеджера в совершенствовании коммуникаций
23. Перспективы развития ПР
24. Искусство менеджера в управлении коллективом работников предприятия
25. Стили руководства
26. Лидер и лидерство
27. Роль менеджера в процессе реинжиниринга
28. Объективные причин, вызывающие необходимость существенных изменений в производстве и его организации;
29. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов;
30. Технология реинжиниринга бизнес-процессов
31. Метод «дерева» (древа) принятия управленческого решения
32. Что такое современный менеджер?
33. Интеграционный менеджер

34. Организационные структуры, ориентированные на создание и освоение нововведений от возникновения идей до ее реализации.

35. Инновационное развитие фирмы – основа повышения эффективности её деятельности, фактор конкурентоспособности

36. Сущность организационных изменений и управление ими;

37. Социально-психологические способы управления конфликтами.

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины**

<b>№ п/п</b>	<b>Разделы дисциплины</b>	<b>Компетенции (код)</b>	<b>Оценочные средства</b>
1	Раздел 1. Менеджмент как тип управления	ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13	Устный опрос, доклад, сообщение, тестирование
2	Раздел 2. Групповая динамика и эффективность менеджмента	ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13	Устный опрос, доклад, сообщение, тестирование
Промежуточный контроль			Экзамен

### **7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций**

<b>Результаты (освоенные компетенции)</b>	<b>Показатели оценки результата</b>	<b>Критерии оценивания результата</b>
ГОТОВ к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);	– <b>знает</b> содержание процесса управления, существующие организационные структуры и методы их построения, направления совершенствования коммуникаций, сущность контроллинга и реинжиниринга бизнес процессов, инновационной деятельности, методы управления конфликтами и рисками, а также достоинства и недостатки существующих моделей менеджмента, возможности использования зарубежного	- освоена; - частично освоена; - не освоена.



	<p>опыта в отечественной практике.</p> <p>– <b>умеет</b> разрабатывать условия для реализации на практике принципов современного менеджмента.</p> <p>– <b>владеет</b> методами и приёмами мотивации и самомотивации.</p>	
<p>способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);</p>	<p>– <b>знает</b> содержание основной отечественной и зарубежной литературы по вопросам теории и практики управления деятельностью современных организаций.</p> <p>– <b>умеет</b> анализировать периодическую литературу по вопросам и отдельным проблемам менеджмента; решать возникающие управленческие проблемы в режиме реального времени.</p> <p>– <b>владеет</b> методами анализа информации содержащейся в отчетности предприятий и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.</p>	<p>- освоена;</p> <p>- частично освоена;</p> <p>- не освоена.</p>
<p>способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами (ПК-3);</p>	<p>– <b>знает</b> содержание процесса управления, существующие организационные структуры и методы их построения, направления совершенствования коммуникаций, сущность контроллинга и реинжиниринга бизнес процессов, инновационной деятельности, методы управления конфликтами и рисками, а</p>	<p>- освоена;</p> <p>- частично освоена;</p> <p>- не освоена.</p>

	<p>также достоинства и недостатки существующих моделей менеджмента, возможности использования зарубежного опыта в отечественной практике.</p> <p>– <b>умеет</b> анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.</p> <p>– <b>владеет</b> методами анализа информации содержащейся в отчетности предприятий и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; методами и навыками оценки эффективности УР.</p>	
<p>способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-11);</p>	<p>– <b>знает</b> содержание процесса управления, существующие организационные структуры и методы их построения, направления совершенствования коммуникаций, сущность контроллинга и реинжиниринга бизнес процессов, инновационной деятельности, методы управления конфликтами и рисками, а также достоинства и недостатки существующих моделей менеджмента, возможности использования зарубежного опыта в отечественной практике.</p> <p>– <b>умеет</b></p>	<p>- освоена; - частично освоена; - не освоена.</p>

	<p>разрабатывать условия для реализации на практике принципов современного менеджмента; разрабатывать и реализовывать управленческие решения по построению организационных структур органов управления, налаживания коммуникаций, мотивации работников, разрешения конфликтов</p> <p>– <b>владеет</b> методами и приёмами эффективной организации производства и деятельности персонала организации; методами и приёмами мотивации и самомотивации.</p>	
<p>способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-13).</p>	<p>– <b>знает</b> содержание основной отечественной и зарубежной литературы по вопросам теории и практики управления деятельностью современных организаций; особенности практической реализации управленческих решений</p> <p>– <b>умеет</b> анализировать периодическую литературу по вопросам и отдельным проблемам менеджмента; решать возникающие управленческие проблемы в режиме реального времени; использовать полученные знания в области менеджмента в реализации профессиональных навыков</p> <p>– <b>владеет</b> формами и методами подготовки и реализации управленческих решений по построению организационных структур органов управления, налаживания коммуникаций,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освоена;</li> <li>- частично освоена;</li> <li>- не освоена.</li> </ul>

	мотивации работников, разрешения конфликтов; методами и навыками оценки эффективности .	
--	---	--

### **7.3. Примерные (типовые) контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации**

#### **Вариант 1**

#### **Тесты на проверку «знать», формируемые компетенции:**

**1. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности в:**

- а) начале XIX века;
- б) середине XIX века;
- в) начале XX века;
- г) середине XX века.

**2. Менеджмент - это**

- а) искусство
- б) наука
- в) искусство и наука

**3. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:**

- а) трудолюбием японцев
- б) преимуществами системы организации труда
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- г) мощью японской банковской системы
- в) низкой заработной платой японских работников.

**4. Основатель школы «научного управления»:**

- а) Тейлор
- б) Файоль
- в) Берталанфи

**5. Первенство в создании систематизированного об управлении и учебной дисциплины принадлежит:**

- а) Ф.Тейлору;
- б) П.Друкеру;
- в) Э.Мэйо
- г) В.Скотту

**6. Американской модели менеджмента свойственны следующие принципы (исключить неверное утверждение):**

- а) наём работников на относительно короткое время
- б) индивидуальное принятие решений;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) спосоствоование неспециализированной карьеры работника.

**7. На чем основываются административные методы управления?**

- а) на законодательных и нормативных актах
- б) на экономических интересах работников.
- в) на воздействии на социальные условия работников.
- г) на штрафных санкциях.

**8. В чем выражаются внутренние процессы организации?**

- а) Функционирование, развитие.
- б) Приспособление, обновление.
- в) Развитие, мотивация.
- г) Стимулирование, восстановление.
- д) Достижение, равновесие.

**9. Каким может быть развитие организации?**

- а) Поэтапным, самостоятельным.
- б) Внешним, внутренним, комбинированным.
- в) Прогрессивным, нейтральным, регрессивным.
- г) Последовательным, параллельным.
- д) Вертикальным, горизонтальным.

**10. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?**

- а) Приказ, распоряжение, указание
- б) План, задание
- в) Отчет
- г) Данные контроля

**11. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?**

- а) Приказ, распоряжение, указание
- б) План, задание
- в) Отчет
- г) Данные контроля

Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения ответами:

**да- нет\***

**12. Стратегическое управление** – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

**13. В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие этапы:**

- а) бюджетно- финансовый контроль;
- б) управление на основе экстраполяции;
- в) предвидение изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

**14. Организационная структура**

а) совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям

б) совокупность управляемых подсистем, связанных информационными каналами и имеющих единый центр управления

в) структура объекта управления, обеспечивающая взаимодействие между его элементами

### **15. Формальная структура**

а) организованная группа субъектов, у которой есть хотя бы одна общая цель, которая служит удовлетворению различных потребностей данной группы.

б) любая организационно-правовая форма предприятия кроме некоммерческих организаций

в) структура, созданная официально на основе законодательства, инструкций, положений, имеющая четко регламентированную структуру, полномочия, ответственность

### **16. Коммуникация**

а) передача закодированных данных посредством информационных каналов внутри организационной структуры

б) обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми

в) процесс межличностного и организационного общения при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой

### **17. Коммуникационный процесс**

а) процесс межличностного и организационного общения при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой

б) обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми

в) процесс общения сотрудников между собой для более успешной реализации стратегии фирмы

### **18. Чем завершается процесс мотивации?**

а) оценкой работника;

б) выработкой мотива;

в) аттестацией работника;

г) материальным вознаграждением;

д) повышением в должности.

### **19. Кто является главным субъектом в процессе мотивации?**

а) рядовой работник;

б) руководитель;

в) экономист;

г) кадровик;

д) бухгалтер.

### **20. Цель стратегического контроллинга:**

а) экономическая эффективность деятельности предприятия;

б) обеспечение выживаемости предприятия;

в) оптимизация соотношения затраты-прибыль.

### **21. Главное требование к информации в системе контроллинга:**

а) достоверность;

- б) релевантность;
- в) регулярность.

## **22. Что такое бизнес-процесс?**

а) Бизнес-процесс - это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса».

б) Разделение системы на уровни, примерно соответствующие иерархии сотрудников в компании. На каждом уровне — своя степень детализации информации.

в) Это информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов.

## **23. Основы реинжинирингового проекта компании?**

- а) радикальность
- б) кардинальность
- в) фундаментальность
- г) незамедлительность
- д) простота
- е) постепенность

## **24. Какова основная задача анализа управленческой ситуации:**

- а) Выявление истинной проблемы организации.
- б) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.
- в) Уточнение целей организации.
- г) Выявление количественных данных.

## **25. Количественные методы при анализе ситуации применяются для:**

- а) Расчета эффективности решаемой задачи.
- б) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
- в) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
- г) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

## **26. Риск выполняет функции**

- а) регулятивную и защитную
- б) конструктивную и деструктивную
- в) социально-правовую и историко-генетическую
- г) аналитическую и инновации

## **27. Источниками риска могут быть**

- а) случайные явления природы
- б) ненадежность технических элементов
- в) неверные решения и запаздывание решений
- г) ошибки менеджмента
- д) действия конкурентов

**28. Функции инноваций:**

- а) воспроизводственная
- б) социальная
- в) методическое обеспечение принятия решений
- г) все выше перечисленные

**29. Виды инновационной деятельности:**

- а) производственное проектирование
- б) производственное редактирование
- в) научно-исследовательская деятельность

**30. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:**

- а) да
- б) нет

**31. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти:**

(расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

- а) харизма
- б) власть, основанная на вознаграждении
- в) власть, основанная на принуждении
- г) экспертная власть.
- д) эталонная власть

**32. Американский социолог У. Нойман знаменит тем, что:**

- а) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций
- б) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур
- в) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую

**33. Важнейшая функция корпоративной культуры – это:**

- а) контроль над персоналом
- б) формирование благоприятного психологического климата
- в) воспитание персонала
- г) поддержание самоидентичности и своеобразия организации
- д) создание благоприятного имиджа

**34. Какие проблемы внешнеэкономической деятельности не следует решать в первую очередь?**

- а) Совершенствование системы тарифного регулирования экспорта и системы налоговых платежей (НДС и акцизов);
- б) Совершенствование системы контроля за безопасностью товаров, поступающих по импорту в Россию;
- в) Совершенствование системы управления внешнеэкономической деятельностью как сферой народного хозяйства;
- г) Формирование благоприятного правового климата для российского экспорта;



д) Создание транспортной инфраструктуры, способной обеспечить потребность экспортно-импортных перевозок.

**35. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:**

- а) Диагностика ситуации.
- б) Разработка прогноза развития ситуации.
- в) Анализ ситуации.
- г) Определение целей.

**Задачи на проверку «уметь», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13.**

**Задание 1.**

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

**Вопросы**

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

## **Задание 2.**

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспособляйся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ- только один - на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?

2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

## **Задание 3.**

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по ситуации и обоснуйте его.

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

## **Ситуационные задачи на проверку «владеть», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

### **Задача 1.**

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу. Её выполнение будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт. Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

*Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? При ответе рассмотрите возможные варианты.*

### **Задача 2.**

Прочитайте текст и дайте ответ на вопрос: является ли принятое решение Руководителя департамента по работе с регионами — управленческим? Приведите обоснование, используя лекционный материал.

В главном офисе компании «Магний» давно знали о существовании проблем в региональных представительствах, но не выносили данный вопрос на повестку, считая, что существуют более приоритетные задачи. Время от времени, компания несла убытки в регионах, которые сменялись довольно успешными периодами функционирования. В ноябре 2007 года главный офис делегировал полномочия относительно распределения годового бюджета каждому из региональных представительств, предполагая, что на местах лучше знают, как распорядиться финансами, и соответственно надеясь на разрешение существующих проблем, так как в основном региональные представительства об этом и просили. По результатам работы за год стало ясно, что ситуация ухудшилась, то есть прибыль стабильно снижалась и никакие попытки что-либо существенно изменить, находясь в головном офисе, не увенчались успехом. Руководитель департамента по работе с регионами принял решение поехать и разобраться, в чем же дело.

### **Задача 3.**

**«Применение методов приобретения реальной власти»**

Вам необходимо дать определенные советы лицам, ощущающим утрату власти, и подготовить отчет с Вашими рекомендациями, по следующим пунктам:

1. Проиллюстрируйте материалами из текста утрату власти в каждом конкретном случае.

2. В связи с чем произошла утрата власти?

3. Возможно ли вернуть утраченную власть? Если да, то каким образом, если нет, то почему? Аргументируйте свой ответ.

### Ситуация 1: «Начальник цеха»

Николай Бобриков работает начальником цеха в течение шести месяцев. Вначале он был очень рад этому назначению, однако вскоре почувствовал себя бессильным. Эта должность теперь казалась ему не очередной ступенью служебной лестницы, а тупиком. Начальники, уровня выше, в компании были не старше его самого, обещанное же расширение компании не происходило. Он работал не в центральном звене организации и понимал, что о его существовании высшее руководство, скорее всего, даже не догадывается. Он предполагал стать поддержкой для своих подчиненных, однако они не отвечали ему взаимностью. При этом он не мог рассчитывать и на помощь руководства. Иными словами, он оказался, что называется, «в безвыходном положении». Его обязанности были расписаны по пунктам, и потому у него было мало свободы выбора, что и как делать.

У него было мало возможностей и для управления оплатой или стимулирования подчиненных, поскольку соглашение его подразделения о вознаграждении оставляло мало возможностей для гибкости. Таким образом, он был бессилён в вопросах вознаграждения или наказания подчиненных в соответствии с их реальными достижениями.

В результате он решил, что более всего подходит ужесточение правил для подчиненных, чтобы они делали то, чего он хочет. Их успехи и достижения вызывали у него нескрываемое раздражение. При этом он пытался изолировать подчиненных от контактов с руководством и не давать полную информацию. Если раньше Николай придерживался неформальных методов работы, то теперь он погрузился в рутину стандартных процедур. Как и следовало ожидать, его подчиненные почувствовали себя обиженными, и эффективность их труда снизилась.

### Ситуация 2: «Технолог»

Наталья Конева поступила в организацию год назад на должность технолога. Она полагала, что ей удастся быстро привлечь к себе внимание руководства. Однако в скором времени она почувствовала себя совершенно изолированной и забытой. Будучи технологом, она почти не завоевала авторитет эксперта среди коллег, кроме непосредственно своей области деятельности. Все серьезные совещания проходили без её участия. Хотя у некоторых линейных служащих (то есть коллег одного уровня иерархии) возможности для профессионального развития и существовали, однако никто не позаботился о приобретении Натальей большего опыта в развитии её способностей. В ней видели только узкого специалиста. Поскольку её обязанности не требовали работы совместно с другими, у нее было мало возможностей развивать отношения, которые вели бы к контактам с высшим руководством.

Более всего её задевало, что руководство несколько раз приглашало для участия в проектах, относящихся к сфере её компетентности, стороннего консультанта, и это демонстрировало, как она считала, её не слишком большое значение для организации.

Наталья стала чувствовать себя все более заброшенной. Она пыталась оградить себя от посягательств на область её компетенции; пыталась продемонстрировать другим

сотрудникам свою высокую профессиональную компетентность, но чем больше она старалась, тем больше получала статус специалиста на обочине организации. В общем, она чувствовала, что подорвала основы своей карьеры.

### **Ситуация 3: «Директор производства»**

Евгений Калашников занимает должность директора производства вот уже три года. Когда Евгений занял этот пост, он решил, что конечные цели его карьеры достижимы. Сейчас он в этом не так уверен. Неожиданно он обнаружил, что его свобода и инициативы имеют множество ограничений. К примеру, его работа сопряжена с таким множеством деталей и условий, что у него не хватает времени для долгосрочного планирования. Ему всегда кажется, что есть более серьезные ситуации, которые требуют внимания. К сожалению, источники большинства ограничений находятся вне сферы его влияния (правительственные постановления, новые формы отчетности, вводимые советом директоров и акционеров, взаимоотношения с профсоюзом, принцип равенства возможностей и так далее). Калашников успел снискать репутацию успешного руководителя, обладающего предприимчивостью, креативностью и инновационностью, однако выполняемая им текущая работа не требует владения подобными навыками. Мало того, он настолько увяз в «текучке», что все больше и больше отдалялся от информационных потоков организации. Некоторые вещи остаются, конечно, непосредственно в его ведении, но его «секреты» не такого рода, чтобы другие были расположены в ответ на их предоставление делиться с ним своими секретами. Его заместители, занимающиеся мониторингом производственных процессов и обеспечением его информацией, похоже, говорят ему только то, что он хочет услышать.

До Евгения периодически долетали слухи, что определенные «группы интересов» хотели бы сместить его с руководящей должности. Соответственно, он пытается как-то защитить себя, используя для этого директорские методы, что делает организацию более ориентированной на контроль и консервативной. Калашников чувствует, что попал в нисходящую спираль, но не может найти путь к изменению тенденции. «Я всегда считал, что фраза «Одинок на вершине» — всего лишь метафора», — удивляется он.

### **Вариант 2**

**Тесты на проверку «знать», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

**1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект -это?**

- а) Менеджмент
- б) Управление
- в) Функция менеджмента

**2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?**

- а) Менеджмент

- б) Управление
- в) Функция менеджмента

**3. Основатель административной школы:**

- а) Фоллетт
- б) Гилбрет
- в) Файоль

**4. Основатель школы психологии и человеческих отношений:**

- а) Урвик
- б) Мэйо
- в) Рапопорт

**5. Зарубежная диаспора решает проблемы современного менеджмента:**

- а) в Китае;
- б) в Японии;
- в) в Корее;
- г) не характерна не для одной из стран

**6. Характерными чертами современного корейского менеджмента является:**

- а) семейственность;
- б) конфуцианство;
- в) демократический стиль в принятии решений;
- г) наличие сильных формальных коммуникаций.

**7. Сколько видов внутриорганизационных процессов Вы знаете?**

- а) Три.
- б) Два.
- в) Четыре
- г) Пять.
- д) Шесть.

**8. Что Вы понимаете под развитием организации?**

а) Формирование организационных структур, совершенствование внутриорганизационных процессов, регламентация функций подразделений и работников.

- б) Приспособление к меняющимся условиям.
- в) Постоянная регламентация функций элементов организации.
- г) Изменение целей организации и ее задач.
- д) Ориентирование на конечный продукт.

**9. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?**

- 1. Можно
- 2. Нельзя

**10. Что является результатом деятельности объекта управления?**

- а) Информация
- б) Функция управления
- в) Готовая продукция организации
- г) Управленческое решение

**11. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения ответами: да- нет\***

1. Возникновение и практическое использование приемов стратегического управления нельзя рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

2. Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

3. Анализ внешней среды – процесс изучения текущего состояния организации, ее внутренних недостатков и возможностей.

4. Анализ внутренней среды – процесс, посредством которого разработчики стратегического плана изучают внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

5. Анализ разрыва - выявление ситуации, когда существует разрыв между целями фирмы и ее возможностями.

6. Анализ человеческих ресурсов- исследование численности, умений, структуры и других аспектов, характеризующих персонал организации.

7. Бенчмаркинг человеческих ресурсов – исторически первая модель корпоративного стратегического планирования.

8. «Бостонская матрица» - инструмент для сравнения человеческих ресурсов одной организации с такими же ресурсами другой организации.

**12.. Неформальная структура**

а) спонтанно организовавшаяся группа субъектов, у которой есть хотя бы одна общая цель, которая служит удовлетворению различных потребностей данной группы

б) некоммерческое партнерство

в) структура, образованная официально на основе законодательства, инструкций, положений, не до конца прошедшая процедуру государственной регистрации

**13. Линейная организационная структура**

а) тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями

б) тип организационной структуры, характеризующийся несколькими уровнями руководства. Каждое подразделение подчиняется одному вышестоящему органу управления и руководствуется полученными от него указаниями

в) тип организационной структуры позволяющий упорядочить как вертикальные, так и горизонтальные связи. Подразумевает разделение функций управления и ответственности между линейными руководителями и руководителями проектов

**14. Барьеры в коммуникационном процессе**

а) автоматизированные системы обработки и фильтрации информации, способствующие улучшению качественного уровня управленческой информации

б) различного вида преграды мешающие пониманию смысла информации, ведущие к искажению сообщений, информационным перегрузкам

в) разграничение доступа к информации для различных уровней управления и структурных элементов организации

### **15. Коммуникационный менеджмент**

- а) деятельность, которая состоит в разработке, организации и активном использовании в целях фирмы системы обмена информацией между элементами структуры и с внешней средой
- б) процесс управления обменом информацией и смыслом информации между двумя и более людьми во время межличностного общения
- в) совокупность принципов, методов и средств управления в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли

### **16. Что определяет руководитель в первую очередь при планировании и организации работы предприятия?**

- а) наличие необходимых материальных ресурсов для работы предприятия;
- б) какое оборудование необходимо для эффективной работы;
- в) что должно выполнить предприятие и кто должен это сделать;
- г) какие технологии использовать на производстве;
- д) какие стимулы необходимы для активизации работников.

### **17. Назовите ключевой фактор функционирования предприятия:**

- а) организация труда работников;
- б) материальное вознаграждение работников;
- в) моральное стимулирование работников;
- г) готовность людей выполнять свою работу;
- д) обеспечение предприятия необходимыми ресурсами.

### **18. Задачей текущего контроля в контроллинге являются:**

- а) контроль ограничений;
- б) контроль планов;
- в) мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.

### **19. Главное требование к информации в бухгалтерском (финансовом)**

**учете:**

- а) достоверность;
- б) релевантность;
- в) регулярность.

### **20. Из каких основных этапов и шагов состоит реинжиниринг компании?**

а) Выбор стратегических приоритетов компании для формулирования целей бизнес-реинжиниринга и определения наиболее важных бизнес-процессов компании.

б) Создание модели существующей компании “как есть” на основе моделирования бизнес-процессов и функциональной структуры компании до начала проведения изменений.

в) Анализ модели существующей компании и выявление узких мест в компании с точки зрения функциональной структуры компании и ее бизнес-процессов.

г) Разработка новой функциональной структуры и бизнес-процессов компании на основе методов бизнес-реинжиниринга

д) Разработка и организация использования поддерживающих информационных систем. При этом определяются требуемые ресурсы



(оборудование, программное обеспечение) и при необходимости реализуется специализированная информационная система.

- е) все ответы верны
- ж) нет правильных ответов

**21. Основатели реинжиниринга бизнес-процессов?**

- а) Тейлор
- б) Портер
- в) Хаммер
- г) Чампи

**22. Диагностика ситуации позволяет:**

- а) Выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
- б) Уточнить цели организации.
- в) Определить эффективность решения той или иной проблемы.
- г) Выявить количественную информацию.

**23. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:**

- а) Диагностика ситуации.
- б) Разработка прогноза развития ситуации.
- в) Анализ ситуации.
- г) Определение целей.

**24. Инвестиционные риски это**

- а) риск упущенной выгоды
- б) риск снижения доходности
- в) риск прямых финансовых потерь

**25. Группы методов оценки финансовых рисков**

- а) качественный и количественный анализ
- б) комплексный анализ

**26. Объектом инновационной деятельности является:**

- а) инновационная фирма
- б) разработки

**27. К приемам инновационного менеджмента относятся:**

- а) воздействие на производство инновации
- б) воздействие на информацию
- в) воздействие на реализацию

**28. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:**

- а) на стадии движения
- б) при «новом замораживании» ситуации
- в) при «размораживании» ситуации
- г) для облегчения манипулирования
- д) для упрощения процедуры увольнения работников.

**29. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько):**

- а) распределение властных полномочий

- б) обучение персонала
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала
- г) изменение организационной структуры (ВОЗМОЖНО)
- д) управление конфликтами в организации.

**30. Какой из элементов не включает в себя культурная парадигма организации?**

- а) культура управления
- б) ритуалы
- в) издержки производства

**31. Какой элемент в культуре предприятия является основным?**

- а) организационные ценности
- б) дисциплина

**32. В каком году с ЕС было подписано “Соглашение о партнерстве и сотрудничестве”?**

- а) 1992;
- б) 1994;
- в) 1995;
- г) 1997;
- д) 1996.

**33. Какие признаки международной сделки вы знаете?**

а) Выполнение сделки сопровождается платежом в иностранной валюте по отношению к одной из сторон или к обеим сторонам (за исключением товарообменных — бартерных сделок, в которых платежи в валюте отсутствуют);

б) Нахождение предприятий, заключающих сделку, на территории разных государств (даже если участники являются сторонами одной государственной (национальной) принадлежности);

в) Пересечение границы страны-продавца предметом сделки, если это материальный объект (кроме случая реэкспорта, когда товар не завозится в страну реэкспорта);

- г) Все вышеназванные;
- д) Ни один из вышеназванных.

**33. Понятие глобализации предполагает (укажите верный ответ):**

- а) превращение мирового хозяйства в единый рынок товаров и услуг
- б) международное движение капитала;
- в) международную миграцию рабочей силы;
- г) все перечисленное выше.

**35. Укажите международные экономические организации:**

- а) МВФ;
- б) НАФТА;
- в) АТЭС;
- г) ВТО;
- д) ЕС.

**Задачи на проверку «уметь», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

**Задание 1.**

Современным специалистам нужны следующие качества.

- 1.Наличие глубоких макроэкономических познаний.
- 2.Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
- 3.Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.
- 4.Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы

- 1.Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?
- 2.Какие особые качества необходимы специалисту в России?

**Задание 2.**

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

«Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

«Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

«Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

- 1.Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
- 2.Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

**Задание 3.**

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять

ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

**Ситуационные задачи на проверку «владеть», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

### **Задача 1.**

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика «давала свои плоды», однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

*Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?*

### **Задача 2.**

Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег; некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

*Согласно теории А. Маслоу, какая потребность сотрудницы не была удовлетворена? Согласно теории Ф. Герцберга, какой фактор мотивации не был удовлетворен? Основываясь на базовых положениях теории Ф. Герцберга, выскажите рекомендации на предмет, что необходимо сделать, чтобы сотрудница осталась на работе?*

### **Задача 3.**

Прочитайте текст и дайте ответ на вопрос: является ли принятое решение Руководителя департамента по работе с регионами — управленческим? Приведите обоснование, используя лекционный материал.

В главном офисе компании «Магний» давно знали о существовании проблем в региональных представительствах, но не выносили данный вопрос на повестку, считая, что существуют более приоритетные задачи. Время от времени, компания несла убытки в регионах, которые сменялись довольно успешными периодами функционирования. В ноябре 2007 года главный офис делегировал полномочия относительно распределения годового бюджета каждому из региональных представительств, предполагая, что на местах лучше знают, как распорядиться

финансами, и соответственно надеясь на разрешение существующих проблем, так как в основном региональные представительства об этом и просили. По результатам работы за год стало ясно, что ситуация ухудшилась, то есть прибыль стабильно снижалась и никакие попытки что-либо существенно изменить, находясь в головном офисе, не увенчались успехом. Руководитель департамента по работе с регионами принял решение поехать и разобраться, в чем же дело.

### Вариант 3

**Тесты на проверку «знать», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

**1. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?**

- а) Менеджмент
- б) Управление
- в) Функция менеджмента

**2. Технология менеджмента**

а) средство преобразования совокупности функций менеджмента в процесс управления

б) приемы, способы и последовательность процесса управления в целом и составляющих его функций

в) множество составляющих процесса управления во взаимосвязи с общими функциями менеджмента

**3. Основатель эмпирической школы:**

- а) Слоун
- б) Маслоу
- в) Кречмер

**4. Менеджмент в Японии, Корее, Китае «guanxi» (хорошие отношения) характерны для деловой культуры:**

- а) Китая;
- б) Японии;
- в) Кореи;
- г) не характерно для вышеперечисленных стран.

**5. Пофирменный профсоюз характерен для предприятий:**

- а) США;
- б) Китая;
- в) Японии;
- г) Великобритании.

**6. Страной-представителем англосакской нелиберальной модели рыночной экономики является:**

- а) Бельгия;
- б) Швеция;
- в) Португалия;
- г) Ирландия.

**7. Сколько форм развития организации Вы знаете?**

- а) Три.
- б) Четыре.
- в) Две.
- г) Пять.
- д) Шесть.

**8. Сколько типов внешних факторов обычно выделяют?**

- а) Два.
- б) Четыре.
- в) Три.
- г) Один.
- д) Пять.

**9. Что является результатом деятельности субъекта управления?**

- а) План, приказ, задание
- б) Управленческое решение
- в) Готовая продукция организации

**10. Что является предметом труда работников управления?**

- а) Сырье, материалы
- б) Готовая продукция
- в) Информация
- г) Ресурсы

**11. Функциональная организационная структура**

- а) тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, в которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам
- б) тип организационной структуры, характеризующийся несколькими уровнями руководства. Каждое подразделение подчиняется одному вышестоящему органу управления и руководствуется полученными от него указаниями
- в) тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями

**12. Дивизиональная структура**

- а) тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, в которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам
- б) тип организационной структуры позволяющий упорядочить как вертикальные, так и горизонтальные связи. Подразумевает разделение функций управления и ответственности между линейными руководителями и руководителями проектов.
- в) тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями

**13. Межличностные коммуникации**

- а) процесс обмена информацией и смыслом информации внутри структуры по информационным каналам

б) форма социального взаимодействия людей посредством языка, реализуемого речевой деятельностью партнеров в общении

в) процесс обмена информацией и смыслом информации между двумя и более людьми во время межличностного общения

**14. Организационные коммуникации**

а) процесс обмена информацией и смыслом информации внутри структуры по информационным каналам

б) процесс обмена информацией и смыслом информации между двумя и более людьми во время межличностного общения

в) обмен содержащими информацией знаками без использования слов

**15. Кто определяет, каким образом стимулировать работника?**

а) сам работник;

б) руководитель;

в) коллектив;

г) представитель кадровой службы;

д) комиссия по стимулированию.

**16. Как называется мотивация, которая предполагает стремление добиться успеха в своей деятельности?**

а) успешная;

б) деловая;

в) необходимая;

г) плюсовая;

д) положительная.

**17. Оперативный контроллинг ориентирован:**

а) на внутреннюю и внешнюю среду предприятия;

б) на антикризисную политику предприятия;

в) на экономическую эффективность предприятия.

**18. Благоприятным моментом для начала построения системы контроллинга считается:**

а) резкое ухудшение показателей деятельности предприятия;

б) появление первых слабых сигналов о возможных рисках для перспективного успешного функционирования предприятия;

в) предприятие функционирует довольно успешно

**19. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации связан:**

а) с улучшением существующих процессов;

б) с кардинальным изменением, с перестройкой внутри организации;

в) с постоянной потребностью управлять изменениями;

г) нет правильных ответов;

д) все ответы верны.

**20. Критерии выбора владельца процесса:**

а) знание бизнес-процесса;

б) помощник лидера;

в) должен наблюдать за ходом процесса со стороны;

г) руководит одним из ключевых участков процесса;

д) все ответы верны.

**21. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:**

- а) Метод «мозговой атаки».
- б) Метод аналогов.
- в) Метод генерирования.
- г) Метод «Делфи».

**22. Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:**

- а) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
- б) Определение альтернативных вариантов динамики их изменения.
- в) Определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
- г) Корректировка поставленных целей.

**23. Основные области риска в деятельности фирмы**

- а) безрисковая область
- б) минимального и повышенного риска
- в) критического риска и катастрофического риска

**24. Качественный анализ может производиться**

- а) методом использования аналогов
- б) методом экспертных оценок

**25. Сущность бенчмаркинга состоит в:**

- а) изучение деятельности хозяйственного объекта или конкурентов с целью использования их положительного опыта
- б) проведение инженерных конструкторских работ по созданию инновационного проекта

**26. Основные пути снижения риска инновационной деятельности:**

- а) передача риска путем заключения контрактов
- б) страхование
- в) оба ответа не верны

**27. Стресс на рабочем месте требует:**

- а) устранения
- б) поддержания
- в) обращения к врачу
- г) смены работы
- д) регулирования.

**28. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:**

- а) неправильной последовательности действий
- б) консервативности людей
- в) внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений
- д) спешки

**29. Корпоративная культура основана на:**

- а) правилах, определяемых руководством организации
- б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях



- в) кодексе корпоративной этики
- г) национальных традициях
- д) общепринятых нормах поведения

**30. Кто впервые исследовал влияние национально-государственного и этнического факторов на культуру предприятия?**

- а) Г.Хофштеде
- б) Н.Лемэтр
- в) С.Йошимури

**31. Как называются стороны, находящиеся в договорных отношениях?**

- а) Фирмы;
- б) Контрагенты;
- в) Договорняки;
- г) Партнеры;
- д) Экспортеры.

**32. Какова цель запроса?**

- а) Утвердить положение конкурирующих сторон;
- б) Проведение научно-технических экспертиз;
- в) Получить конкурентные предложения, из которых выбирается лучшее;
- г) Увеличить спрос импортного товара;
- д) Запатентовать изобретение.

**33. Как расшифровывается ВТО?**

- а) Военно-торговая отрасль;
- б) Всероссийская техническая организация;
- в) Всемирная торговая организация;
- г) Ведущая таможенная организация;
- д) Внешнеторговая транспортная организация.

**34. Основными тенденциями развития мировой экономики в настоящее время являются (выберите верные ответы):**

- а) преобладание рыночных отношений;
- б) либерализация хозяйственной жизни стран;
- в) интернационализация производства в отдельных странах;
- г) усиление протекционизма в проведении внешнеэкономической политики государств;
- д) глобализация хозяйственной жизни;
- е) сворачивание мирохозяйственных связей.

**35. Менеджмент - это**

- а) искусство
- б) наука
- в) искусство и наука

**Задачи на проверку «уметь», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

**Задание 1.**

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность

менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

#### Вопросы

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:  
в масштабах фирмы?  
в масштабах региона, страны?

#### Задание 2.

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

#### Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

#### Задание 3.

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям

«справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

**Ситуационные задачи на проверку «владеть», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

#### **Задача 1.**

Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты - в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (слаксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

#### **Задача 2.**

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

#### **Вопросы**

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:

в масштабах фирмы?

в масштабах региона, страны?

### **Задача 3.**

Какая проблема является срочной? Описание ситуации.

Добывающее предприятие «Сталь и сплав» работает на металлургическом рынке в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции; невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных компаний, выпускающих аналогичную продукцию по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с предприятием «Сталь и сплав». Несмотря на то что «Сталь и сплав» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство компании понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности и обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

1. Для данной ситуации сформулируйте проблему и составьте причинно - следственную цепь по предлагаемой форме:

Симптом \_\_\_\_\_

Причина \_\_\_\_\_

Следствие \_\_\_\_\_

2. Дайте ответы на следующие вопросы по проблемной ситуации:

- К какому типу ситуации можно отнести данный случай и почему?
- Какая проблема является главной (основной) и почему?

Перечислите побочные (вторичные) проблемы.

### **Вариант 4**

**Тесты на проверку «знать», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

#### **1. Планирование как функция управления**

а) определение целей деятельности, необходимых для этого средств, методов, наиболее эффективных в конкретных условиях

б) предсказание будущего, опирающееся на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущих событий

в) создание необходимых условий для достижения запланированных целей

## **2. Менеджмент**

а) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий

б) совокупность принципов, методов и средств управления в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли

в) разносторонняя, многоплановая деятельность на рынке товаров, услуг, ценных бумаг, нацеленная на стимулирование их сбыта, развитие и ускорение обмена для наиболее полного удовлетворения спроса и получения прибыли

**3. Семейное предпринимательство и семейный менеджмент наиболее характерен для:**

а) Японии;

б) Китая;

в) Кореи;

г) не характерно для вышеперечисленных стран.

**4. К государству социально-рыночной экономики в Европе относится:**

а) Англия;

б) Испания;

в) Австрия;

г) Ирландия;

**5. Модель организационной культуры «Семья» по карте Хофстеде означает:**

а) высокую дистанцию власти и низкую степень избегания неопределенности;

б) низкую дистанции власти и низкую степень избегания неопределенности;

в) низкую дистанции власти и высокую степень избегания неопределенности;

г) высокую дистанцию власти и высокую степень избегания неопределенности.

**6. В Англии управленческая культура по карте Хофстеде подходит по определению:**

а) «Деревенский рынок»;

б) «Смазанная машина»;

в) «Семья»;

г) «Пирамида людей».

**7. Перечислите составляющие внешней среды организации косвенного воздействия.**

а) Политика, экономика.

б) Международное окружение.

в) Технология, социально-культурные факторы.

г) а, б, в вместе взятые.

д) а, б, в, потребители, конкуренты, законы, поставщики.

**8. Перечислите переменные внутренней среды организации.**

а) Цели, структура, трудовые ресурсы.

б) Оборудование, материальные запасы, технология.

в) Культура организации, все, что входит в пункты а и б.

г) Социально-культурное окружение и все, что входит в пункты а и б.

д) Все, что входит в пункты а и б.

**9. Что является, продуктом труда менеджера?**

- а) Выполненная функция
- б) Решенная задача
- в) Готовая продукция
- г) Управленческое решение

**10. Что такое организационное управление?**

- а) Управление производственными процессами
- б) Управление технологическими процессами
- в) Управление людьми
- г) Функция управления

**11. Матричная структура**

а) тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, в которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам

б) тип организационной структуры позволяющий упорядочить как вертикальные, так и горизонтальные связи. Подразумевает разделение функций управления и ответственности между линейными руководителями и руководителями проектов

в) тип организационной структуры, характеризующийся несколькими уровнями руководства. Каждое подразделение подчиняется одному вышестоящему органу управления и руководствуется полученными от него указаниями

**12. Должностная инструкция**

а) перечень прав и обязанностей сотрудника в соответствии с Трудовым кодексом

б) краткое изложение требующихся навыков и полномочий для выполнения ежедневного перечня основных заданий

в) краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий для соответствующей должности в организации

**13. Вербальное общение**

а) обмен содержащими информацией знаками без использования слов

б) форма социального взаимодействия людей посредством языка, реализуемого речевой деятельностью партнеров в общении

в) процесс обмена информацией и смыслом информации внутри структуры по информационным каналам

**14. Невербальное общение**

а) вид коммуникаций, дающий возможность избегать негативного воздействия информационных барьеров на информационный поток

б) обмен содержащими информацией знаками без использования слов

в) форма социального взаимодействия людей посредством слов и знаков

**15. Что мы относим к отрицательной мотивации?**

а) то, что не воздействует на работника;

а) то, что слабо воздействует на работника;

б) то, что не одобряется или подвергается наказанию;

в) то, что снижает трудовой потенциал;

г) то, что не способствует проявлению инициативы работника.

**16. Чем, прежде всего, порождается постоянная мотивация?**

- а) работой;
- б) инициативой;
- в) поведением;
- г) интересом;
- д) потребностью.

**17. После принятия решений о разработке системы контроллинга:**

- а) начинается этап формирования инструментальной базы контроллинга;
- б) разрабатывается организационная структура управления контроллингом;
- в) начинается внедрение инструментов контроллинга в практику менеджмента.

менеджмента.

**18. В качестве кого выступает контроллер в штабной структуре управления:**

- а) координатор;
- б) консультант;
- в) «продавец» планов.

**19 Лидер команды:**

- а) занимает влиятельный пост;
- б) обеспечивает связь между разными реинжиниринговыми проектами;
- в) специалист по информационным технологиям;
- г) должен обладать хорошей фантазией и увлечь группу;
- д) нет правильных ответов.

**20. Роль в проекте РБП коммуникатора:**

- а) работа с лидером и с командой;
- б) подготовка совещаний, собраний;
- в) научить сотрудников общему подходу, а также конкретным методам и приемам, необходимым для полноценного и эффективного реинжиниринга бизнес-процессов.

г) нет правильных ответов.

**21. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:**

- а) Принятию более эффективных решений.
- б) Принятию более надежных решений.
- в) Принятию своевременных решений.
- г) Принятию качественных решений.

**22. Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:**

- а) Формирование оценочной системы.
- б) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.

в) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.

г) Формирование критериев оценки.

**23. К методам количественного анализа относятся**

- а) статистический, математический
- б) оценки вероятности ожидаемого ущерба
- в) минимизации потерь
- г) использования «дерева решений»
- д) оценки риска на основе анализа финансовых показателей деятельности

предприятия

**24. Методы сохранения риска**

- а) принятие риска без финансирования
- б) самострахование
- в) выход из зоны

**25. К источникам инвестиций относятся:**

- а) собственные финансовые средства и др. виды активов
- б) земля и ее недра
- в) различные формы заемных средств
- г) все выше перечисленное

**26. Инновация-это:**

а) это процесс замены существующей технологии и в этом случае решающую роль играет научная и технико-технологическая новизна.

б) это процесс внедрения новшеств под которым понимается. новый порядок, новый метод, изобретение, новое явление и т.д.

в) это состояние экономических объектов и процессов, направление экономического роста и целесообразности. деятельности человека по созданию вещественных и невещественных товаров, процессов, знаний, методов и услуг.

**27. Организационные изменения требуют**

- а) упрощения процедуры подбора персонала
- б) по требованию законодательства
- в) во избежание ошибок при замещении вакансий
- г) создания благоприятного психологического климата
- д) повышения мотивации и закрепления работников.

**28. Выделите один из способов управления конфликтами:**

- а) разъяснение требований к работе
- б) решение проблемы
- в) противоборство

**29. Кто из ученых трактует корпоративную культуру с точки зрения культурных структур?**

- а) С.Йошимиури
- б) Г.Хофштеде
- в) С.Мишон
- г) Н.Лематр
- д) П.Штерн

**30. Одной из синтетических форм культуры является:**

- а) понятие
- б) обычай
- в) язык

**31. Когда внешнеэкономическая сделка не считается действительной?**



- а) Когда происходит неравное распределение ресурсов;
- б) Когда не соблюдается простая письменная форма;
- в) Если нет абсолютного преимущества этой сделки;
- г) Когда затраты превосходят получаемую прибыль;
- д) Если не составлен постатейный контракт.

**32. Что не включается в контракт?**

- а) Курс доллара;
- б) Предмет контракта;
- в) Цена;
- г) Срок исполнения;
- д) Стороны сделки.

**33. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он:**

- а) является собственником ценных бумаг
- б) работает ради получения прибыли
- в) руководит коммерческим предприятием
- г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок
- д) имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций.
- е) живет мыслями о своем бизнесе

**34. Рутинные технологии требуют усиления операционного контроля:**

- а) нет
- б) да

**35. Видение руководителя о будущем организации является прямым следствием осуществления изучения и анализа ее ресурсов:**

- а) да
- б) нет

**Задачи на проверку «уметь», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

**Задание 1.**

Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:

1. Выработывайте у себя положительное отношение к своим ближним.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.

13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».

14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.

15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

Вопросы

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?

2. Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам важными?

**Задание 2.**

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

**Задание 3.**

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих

ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

**Ситуационные задачи на проверку «владеть», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

#### **Задача 1.**

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, «крутилась», забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня. Мне что, больше других надо?».

Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения теории ожиданий?

#### **Задача 2.**

«Методы и способы разрешения конфликтных ситуаций»

Задание:

1. Определите стадию развития конфликта.
2. Определите группу методов, которые необходимо использовать при разрешении конкретной конфликтной ситуации<sup>2</sup> (для фиксации правильных ответов используйте бланк).
3. Исходя из группы методов, выбранных вами, предложите конкретные меры по разрешению конфликта (устно).

*Ситуация 1.* Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Ситуация 2.* Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите её в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Ситуация 3.* Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

*Ситуация 4.* Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю. *Ситуация 5.* В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Ситуация 5.* Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

*Ситуация 6.* Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

**Бланк для фиксации правильных ответов**

Ном ер ситу ации	Стадия развития конфликта (№ и название)	Группа методов
---------------------------	---	----------------

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

### **Задача 3.**

Производственный участок машиностроительного предприятия занимается токарной обработкой полых цилиндров, конусных втулок, коленчатых валов. Производственное оборудование - 20 универсальных токарных станков электрического провода и водяного охлаждения, Средний возраст оборудования 8 лет.

Производственный персонал: 40 рабочих, работающих в 2 смены, объединенных в 4 бригады. В бригаде 8 человек – токари III–IV разрядов, и 2 ремонтника. Управленческий персонал: начальник участка, бухгалтер, экономист-нормировщик, старший мастер, 2 сменных мастера, 4 бригадира. В сентябре производственный участок получил из цехового склада 8 тыс. заготовок различных типов из которых было произведено 2 тыс. цилиндров, 3 тыс. втулок, 2 тыс. коленвалов. В октябре вышло из строя 2 станка, простой составил 14 рабочих дней, было изготовлено на 1 тыс. цилиндров меньше. В начале октября на участке состоялось производственное собрание по проблемам брака, было принято решение снизить его до 5%, однако к концу октября эта цифра составила 13,2%. В октябре по собственному желанию уволилось 2 токаря IV разряда, был уволен 1 ремонтник за халатное отношение к должностным обязанностям.

Задание 1. Составьте схему производственного участка в виде производственной системы.

2. Дайте характеристику данной системе.

3. Покажите, управляема ли данная система или нет, и почему.

4. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы управления участком.

### **Вариант 5**

**Тесты на проверку «знать», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

**1. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?**

а) Менеджмент

б) Функция менеджмента

в) Метод менеджмента

**2. Какому понятию соответствует следующее определение - способ воздействия на объект управления - это?**

- а) Менеджмент
- б) Функция менеджмента
- в) Метод менеджмента

**3. В системе управления организацией - субъект управления - это?**

- а) Управляющая подсистема
- б) Управляемая подсистема
- в) Связующая подсистема

**4. Модель экономического развития государства «третий путь» означает:**

- а) максимальное государственное регулирование;
- б) «невидимая рука как основной экономический регулятор»;
- в) оптимальное вмешательство государства в экономику;
- г) абсолютный порядок поддерживаемый исключительно государством

**5. Основные цели американских корпораций:**

- а) расширение масштабов деятельности,
- б) рост продаж и прибыли.

**6. Характеристики управления персоналом, присущие японским компаниям:**

- а) пожизненный найм;
- б) коллективность принятия решений

**7. Модель организационной управленческой культуры ориентированной на роль по классификации Ф. Тромпенаарса означает:**

- а) «Самоноводящаяся ракета»;
- б) «Инкубатор»;
- в) «Эйфелева башня»;
- г) «Семья»;

**8. Сколько типов ориентации фирмы на прибыль выделяют?**

- а) Два.
- б) Три.
- в) Четыре.
- г) Пять.
- д) Шесть.

**9. Джеймс Томпсон, определяя “основную технологию” организации, утверждает, что именно она определяет структуру. Скажите, сколько категорий технологий он выделяет**

- а) Одну.
- б) Четыре.
- в) Пять.
- г) Три.
- д) Шесть.

**10. При помощи каких вопросов возможно сопоставление существующего положения предприятия с желаемым?**

- а) «какой путь лучший» и «как его выбрать?»;
- б) «что надо сделать?»;

- в) «где мы?» и «куда идем?»;
- г) «зачем нам это нужно?»;
- д) «куда мы в действительности пришли и что из этого следует?».

**11. На что направлен менеджмент, рассматриваемый как вид деятельности человека?**

- а) разработка способов достижения целей организации;
- б) достижение определенных целей;
- в) реализация функций управления;
- г) эффективное использование всех ресурсов организации;
- д) координация всех ресурсов организации для достижения целей.

**12. Линейный руководитель**

а) руководитель в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала

б) менеджер предприятия, осуществляющий управление организацией и персоналом

в) руководитель проектной группы при матричной структуре организации

**13. Структурное подразделение**

а) разделение организации на структурные подсистемы в соответствии с выполняемыми ими функциями

б) элемент структуры организации, выполняющий специфическое, конкретное задание и добывающий конкретные специфические цели

в) низший уровень в любой организационной структуре, возглавляемый линейным руководителем и выполняющий ряд функций

**14. Обратная связь**

а) часть коммуникационного процесса, реакция на сообщение, которая помогает отправителю информации определить, воспринята ли отправленная им информация

б) связь между исполнителями и руководящим работникам, необходимая для выполнения данной конкретной задачи

в) средство коммуникационного менеджмента, дающее возможность вносить коррективы в принятое управленческое решение в процессе его реализации

**15. Управленческая информация**

а) информация, представленная в формализованном виде

б) совокупность данных, необходимая для принятия управленческого решения

в) вся необходимая для решения определенного класса задач информация, записанная на машинных носителях и организованная по определенным правилам

**16. Какой фактор мотивирует людей?**

а) конкретная постановка и оценка целей работы;

б) участие персонала в планировании и развитии организации;

в) уважительное отношение руководителя к работникам;

г) вознаграждение;

д) все факторы, перечисленные в пп. а-б.

**17. Как называется уровень мотивации, при котором работник достигает того минимума, который оказывается приемлемым для руководства?**

- а) хорошего поведения;
- б) удовлетворительного поведения;
- в) выполнения поставленной задачи;
- г) удовлетворения потребности
- д) правильной работы.

**1. Как Вы считаете, необходим ли творческий подход для решения проектов РБП?**

- а) да
- б) нет

**2. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов (выбрать правильные) :**

- а) Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс
- б) Клиент процесса должен выполнять этот процесс
- в) Реинжиниринг бизнес-процессов часто рассматривают как способ сократить численность персонала путем более эффективного использования новой технологии
- г) Обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью организации
- д) Создавайте множество версий сложных процессов
- е) Уменьшайте количество входов в процессы
- ж) Сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией
- з) Управляя людьми, занятыми в процессе изменений, нужно проявлять достаточную чуткость, умение и заботу.

**20. Каково преимущество использования коллективных экспертиз:**

- а) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.
- б) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.
- в) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.
- г) Детальный анализ ситуации.

**21. Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:**

- а) Факторы внешней среды.
- б) Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.
- в) Дополнительная информация об объекте принятия решения.
- г) Опыт работы в области принятия решения.

**22. Методы снижения риска**

- а) диверсификация
- б) лимитирование
- в) повышение уровня информационного обеспечения

**23. В промышленности различаются следующие типы технологических инноваций:**

- а) процессные
- б) информационные
- в) продуктовые
- г) все выше перечисленные



**24. Что является объектом инновационного менеджмента?**

- а) коллективы трудящихся;
- б) инновационные процессы во всем их разнообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства;
- в) финансовые потоки предприятий;
- г) нововведения;
- д) показатели эффективности производства.

**25. Из чего складывается конфликт?**

- а) конфликтной ситуации и инцидента
- б) конфликтной личности и конфликтной ситуации
- в) инцидента и конфликтной личности

**26. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека?**

- а) структурные
- б) межличностные
- в) внутриличностные
- г) организационные

**27. Организационная культура – это**

- а) исторически обусловленные общественным бытием требования к деятельности и отношениям индивидов, социальных групп, классов и общественных институтов, выражающие общественную необходимость организации деятельности и отношений в соответствии с объективными условиями
- б) комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности
- в) совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта
- г) предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации
- д) это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов

**28. Что предусматривается в статье «качество товара»?**

- а) Определения периода, в течение которого должна быть произведена поставка;
- б) Конкретный способ определения качества предмета сделки;
- в) Продажа и поставка товара в вещественной форме;
- г) Базисные условия поставки;
- д) Указания графика поставок.

**29. Что не включается в статью контракта «Гарантии»?**

- а) Сроки гарантий;

- б) Способ и порядок расчетов за поставленный товар;
- в) Обязанности продавца относительно гарантии качества и технических характеристик товара;
- г) Порядок предъявления претензий и устранения рекламаций;
- д) Обязанности продавца в течение гарантийного периода.

**30. Создание магазина по продаже полочек, стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:**

- а) развития продукта
- б) снятия сливок
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной диверсификации
- д) флангового охвата

**31. Среди сил Портера присутствуют:**

- а) товары-заменители
- б) сила менеджмента компании
- в) сила потребителей в торговле
- г) сила государственного регулирования
- д) прочие

**32. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько):**

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса

**33. Важнейшая функция корпоративной культуры – это:**

- а) контроль над персоналом
- б) формирование благоприятного психологического климата
- в) воспитание персонала
- г) поддержание самоидентичности и своеобразия организации
- д) создание благоприятного имиджа

**34. Какие проблемы внешнеэкономической деятельности не следует решать в первую очередь?**

- е) Совершенствование системы тарифного регулирования экспорта и системы налоговых платежей (НДС и акцизов);
- ж) Совершенствование системы контроля за безопасностью товаров, поступающих по импорту в Россию;
- з) Совершенствование системы управления внешнеэкономической деятельностью как сферой народного хозяйства;
- и) Формирование благоприятного правового климата для российского экспорта;
- к) Создание транспортной инфраструктуры, способной обеспечить потребность экспортно-импортных перевозок.

**35. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:**

- а) Диагностика ситуации.
- б) Разработка прогноза развития ситуации.
- в) Анализ ситуации.
- г) Определение целей.

**Задачи на проверку «уметь», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

**Задание 1.**

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

**Достоинства**

Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно

В современной России много талантливых и опытных менеджеров

В России имеются широкие возможности для предпринимательства

Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе

Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества

**Вопросы**

1.Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?

2.Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?

3.Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?

4.Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

**Задание 2.**

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;

80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;

20% ошибок обуславливают 80% потерь;

80% ошибок обуславливают 20% потерь;

20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;

80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, соотносясь с их значением.

Вопрос

Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

### **Задание 3.**

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

**Ситуационные задачи на проверку «владеть», формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ПК-3, ПК-11, ПК-13**

#### **Задача 1.**

Прочитайте текст и дайте ответ на вопрос: является ли принятое решение Густава II Адольфа — управленческим? Приведите обоснование, используя лекционный материал. В конце 1627 г. в Швеции на воду спустили флагманский

корабль, названный в честь династии шведского короля Густава II Адольфа — «Ваза». По тому времени это был очень большой корабль, длиной 53 м, шириной 12 м и высотой борта 14 м, имевший 3 сплошных палубы. От прочих шведских кораблей этот корабль отличался особой прочностью. По замыслу Густава II Адольфа, его флагманский корабль должен иметь вооружение, состоящее из 64 орудий. Все пушки были отлиты из бронзы и весили около 80 тонн. Король пожелал, чтобы орудия установили в три яруса по каждому борту. Начальник королевской верфи вместе с мастерами-корабелами, произведя немудреные расчеты на основании своего прошлого опыта и интуиции, пришли к выводу, что корабль, отвечающий требованиям его Величества, будет иметь слишком высоко расположенный центр тяжести. Поэтому, чтобы обладать достаточной при таком числе орудий устойчивостью, корабль должен быть шире на 2 метра. Но Густав II Адольф не пожелал прислушаться к советам корабелов, и флагманский корабль был построен согласно первоначальным размерам. Спущенный на воду корабль, по установленному обычаю, произвел салют из всех своих пушек двумя залпами. Когда дым унесло ветром, стоявшие на берегу люди замерли от неожиданного зрелища. Внезапно корабль стал крениться на борт и лег мачтами на воду, а через минуту виднелись только концы мачт. А еще через несколько минут свинцовые воды Балтийского моря сомкнулись над погибшим кораблем. Вместе с флагманским кораблем утонуло свыше 400 человек, в том числе 30 королевских придворных. Король стоял на берегу и видел гибель корабля.

### **Задача 2 .**

Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастали проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов: - мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет; - мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «MMS» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года; - доктор Редли имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту - мистер Смит имеет диплом по программе «MIM» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года. Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

### **Задача 3.**

Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты - в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (слаксов), талантливого,

независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

#### **7.4. Перечень экзаменационных вопросов по дисциплине «Менеджмент»**

1. Содержание процесса управления, его важнейшие этапы. Основные функции управления.
2. Организация реализации принятых решений в системе основных функций управления.
3. Функция мотивации и выполнение принятых решений: общая характеристика.
4. Сущность и содержание содержательных теорий мотивации.
5. Процессные теории мотивации: сущность, содержание.
6. Современные теории мотивации.
7. Контроль как основная функция управления.
8. Контроллинг как система жизнеобеспечения современной организации. Концепция контроллинга: сущность, содержание.
9. Стратегические задачи контроллинга. Основополагающие принципы контроллинга, их общая характеристика.
10. Проблемы внедрения контроллинга на российских предприятиях.
11. Оперативное управление (регулирование) в системе основных функций управления: сущность и содержание
12. Современные технологии управления: общая характеристика
13. Школа научного управления как важный этап в развитии его теории и практики.
14. Школа человеческих отношений: общая характеристика.
15. Эмпирическая школа: общая характеристика.
16. Школа «социальных систем» и принципы «системного подхода».
17. Важнейшие этапы развития российской школы управления и ее вклад в формирование современной теории управления.
18. Особенности японской модели управления: общая характеристика.
19. Характерные черты американской модели управления.
20. Сравнительный анализ японской и американской моделей управления.
21. Современная организация как объект управления.
22. Внешняя среда организации и методы ее анализа.
23. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
24. Деловая среда современной организации.
25. Организационные структуры органов управления: линейная и линейно-штабная структуры, их достоинства и недостатки.
26. Организационные структуры органов управления: функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
27. Организационные структуры органов управления: функциональная структура: линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
28. Сущность и содержание матричной организационной структуры, ее преимущества и недостатки.

29. Дивизиональная организационная структура: общая характеристика, сферы применения.
30. Сущность и содержание «звездной» организационной структуры.
31. Основные требования и принципы построения современных организационных структур.
32. Современные концепции построения организационных структур, их достоинства и недостатки.
33. Проблемы оптимизации соотношения централизации децентрализации в структуре органов управления.
34. Методы построения организационных структур: общая характеристика.
35. Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникационного процесса.
36. Пути улучшения системы коммуникаций в современной организации.
37. Трудности в развитии коммуникаций и пути их преодоления.
38. Управление конфликтами и стрессами в современных организациях.
39. Понятие и сущность «Паблик Рилейшнз».
40. Управленческие решения: сущность, типология, основные требования.
41. Этапы рационального решения проблемы: общая характеристика.
42. Методы оптимизации управленческих решений.
43. Управленческая информация: сущность, виды, предъявляемые требования.
44. Информационные технологии в современной практике управления.
45. Основные этапы развития информационных технологий
46. Современные тенденции развития информационных ресурсов организаций.
47. Управление процессом формирования организационного поведения.
48. Эффективность управления и методы ее оценки и измерения.
49. Модель эффективной организации: общая характеристика.
50. Проблемы повышения эффективности управления на микроуровне.
51. Сущность и виды рисков. Пути защиты предприятий от рисков.
52. Сущность и виды страхования. Деятельность риск-менеджера.
53. Значение информационного менеджмента на предприятии.
54. Содержание информационного менеджмента.
55. Система управленческой информации.
56. Основные требования пользователей к организации информационного обеспечения.
57. Сущность и принципы реинжиниринга в управлении предприятием. Механизм реинжиниринга бизнес-процессов.
58. Роль менеджеров в организации эффективного реинжиниринга бизнес-процессов.
59. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в России.
60. Специфика внешнеэкономической деятельности российских предприятий в странах ближнего и дальнего зарубежья.

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

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой

#### Оценивание студента на экзамене по дисциплине (модулю)

Оценка экзамена (стандартная)	Требования к знаниям
«отлично» («компетенции освоены полностью»)	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
«хорошо» («компетенции в основном освоены»)	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
«удовлетворительно» («компетенции освоены частично»)	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
«неудовлетворительно» («компетенции не освоены»)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### 8. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### а) основная литература

1. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А.Н. Петрова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 645 с. – Серия: Бакалавр. Углубленный курс.



2. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общей ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 422 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.

3. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общей ред. А.Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 396 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.

*б) дополнительная литература*

1. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Практикум. – М.: АCADEMIA, 2010. - 304 с.

2. Менеджмент учеб. пособие для бакалавров Под общ. ред. М.И. Малкина-М.:изд. Юрайт; 2011. - 690 с.

3. Ф. Котлер К. Л. Келлер «Маркетинг менеджмент» - 12-е изд.- СПб.; Питер, 2010. - 816 с : ил.- (серия «классич. зарубежный учебник»)

4. Менеджмент: учебник для вузов / Э.М.Коротков.- М.: Юрайт, 2011.- 221с.

5. Менеджмент: учебник для вузов / отв. ред. И.Н. Шапкин .- М.: Юрайт, 2012. - 690 с.

6. Марк Разу. Менеджмент – М.: КноРус, 2010. - 319 с.

7. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Практикум. Издание 5. – М.: Дашков и К, 2010. - 472 с.

## **9. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

При изучении дисциплины «Менеджмент» студентам полезно пользоваться следующими Интернет – ресурсами:

- общие информационные, справочные и поисков «Консультант Плюс», «Гарант»;

- профессиональные поисковые системы «ScienceDirect», «EconLit».

Для эффективного усвоения дисциплины, помимо учебного материала, студентам необходимо пользоваться данными всемирной сети Интернет, такими сайтами, как:

[www.managerpro.ru](http://www.managerpro.ru) – Профессиональный портал для менеджеров.

[www.aup.ru](http://www.aup.ru) - Административно-управленческий портал. Наш бизнес-портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий.

[www.businessstest.ru](http://www.businessstest.ru) - Коллекция тестов, помогающих оценить деловые и личные качества, психологическое состояние, и по итогам анализа скорректировать поведение и изменить ситуацию. Информация о проекте.

<http://www.edu.ru> – Федеральный образовательный портал

<http://www.big.spb.ru/> (Компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах).

<http://www.altrc.ru/forum> (Комментарии по аналитическому обеспечению принятия управленческих решений).

**Интернет-еженедельник CONSULTING.RU**

<http://www.consulting.ru/>

<http://www.cfin.ru/>

На сайте содержится методическая и аналитическая информация, относящаяся к инвестициям и финансовому анализу.

<http://www.rbc.ru/> - **17.Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»**

На сервере одной из ведущих российских информационных компаний наряду с постоянно обновляющимися новостями международных и российских валютных, денежных и фондовых рынков представлены также и аналитические материалы.

<http://www.rtsnet.ru/> - **Российская торговая система (РТС)**

На сайте РТС приводится информация о деятельности этой крупнейшей в России электронной площадки, объединяющей инвестиционные компании и банки. В Торговой системе предоставлена возможность выставлять котировки и заключать сделки с акциями российских эмитентов. Кроме того, члены РТС имеют право выставлять котировки по акциям эмитентов стран СНГ, долговым обязательствам отечественных эмитентов, а также по облигациям внутреннего валютного займа.

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной учебной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий, занести в свою рабочую тетрадь темы и сроки проведения семинаров, написания учебных и творческих работ.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания: изучают рекомендованную учебную и научную литературу; пишут контрольные работы, готовят доклады и сообщения к практическим занятиям; выполняют самостоятельные творческие работы, участвуют в выполнении практических заданий.

Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

Лекции - форма учебного занятия, цель которого состоит в рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме.

В состав учебно-методических материалов лекционного курса включаются:

- учебники и учебные пособия, в том числе разработанные преподавателями кафедры, конспекты (тексты, схемы) лекций в печатном виде и /или электронном представлении - электронный учебник, файл с содержанием материала, излагаемого на лекциях, файл с раздаточными материалами;

- тесты и задания по различным темам лекций (разделам учебной дисциплины) для самоконтроля студентов;

- списки учебной литературы, рекомендуемой студентам в качестве основной и дополнительной по темам лекций (по соответствующей дисциплине).

Практические занятия – одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков практической деятельности.

Особая форма практических занятий – лабораторные занятия, направленные на экспериментальное подтверждение теоретических положений и формирование учебных и профессиональных практических умений. В процессе лабораторной работы студенты выполняют одно или несколько лабораторных заданий, под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Семинары – составная часть учебного процесса, групповая форма занятий при активном участии студентов. Семинары способствуют углублённому изучению наиболее сложных проблем науки и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы студентов. На семинарах студенты учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, рассматривают ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности. Следует иметь в виду, что подготовка к семинару зависит от формы, места проведения семинара, конкретных заданий и поручений. Это может быть написание доклада, эссе, реферата (с последующим их обсуждением), коллоквиум.

**Учебно-методические материалы практических (семинарских) занятий включают:**

А) Методические указания по подготовке практических/ семинарских занятий, содержащие:

- план проведения занятий с указанием последовательности рассматриваемых тем занятий, объема аудиторных часов, отводимых для освоения материалов по каждой теме;

- краткие теоретические и УММ по каждой теме, позволяющие студенту ознакомиться с сущностью вопросов, изучаемых на практических/лабораторных семинарских занятиях, со ссылками на дополнительные УММ, которые позволяют изучить более глубоко рассматриваемые вопросы;

- вопросы, выносимые на обсуждение и список литературы с указанием конкретных страниц, необходимый для целенаправленной работы студента в ходе подготовки к семинару (список литературы оформляется в соответствии с правилами библиографического описания);

- тексты ситуаций для анализа, заданий, задач и т.п., рассматриваемых на занятиях. Практические занятия рекомендуется проводить и с использованием деловых ситуаций для анализа (case-study method).

Б) Методические указания для преподавателей, ведущих практические/ семинарские занятия, определяющие методику проведения занятий, порядок решения задач, предлагаемых студентам, варианты тем рефератов и организацию их обсуждения, методику обсуждения деловых ситуаций для анализа.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы**

Самостоятельная работа студентов - способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия в этом процессе преподавателей. Повышение роли самостоятельной работы студентов при проведении различных видов учебных занятий предполагает:

- оптимизацию методов обучения, внедрение в учебный процесс новых технологий обучения, повышающих производительность труда преподавателя,

активное использование информационных технологий, позволяющих студенту в удобное для него время осваивать учебный материал;

- широкое внедрение компьютеризированного тестирования;
- совершенствование методики проведения практик и научно-исследовательской работы студентов, поскольку именно эти виды учебной работы студентов в первую очередь готовят их к самостоятельному выполнению профессиональных задач;
- модернизацию системы курсового и дипломного проектирования, которая должна повышать роль студента в подборе материала, поиске путей решения задач.

Предметно и содержательно самостоятельная работа студентов определяется образовательным стандартом, рабочими программами учебных дисциплин, содержанием учебников, учебных пособий и методических руководств. Для успешного самостоятельного изучения материала сегодня используются различные средства обучения, среди которых особое место занимают информационные технологии разного уровня и направленности: электронные учебники и курсы лекций, базы тестовых заданий и задач.

Электронный учебник представляет собой программное средство, позволяющее представить для изучения теоретический материал, организовать апробирование, тренаж и самостоятельную творческую работу, помогающее студентам и преподавателю оценить уровень знаний в определенной тематике, а также содержащее необходимую справочную информацию. Электронный учебник может интегрировать в себе возможности различных педагогических программных средств: обучающих программ, справочников, учебных баз данных, тренажеров, контролирующих программ.

Для успешной организации самостоятельной работы все активнее применяются разнообразные образовательные ресурсы в сети Интернет: системы тестирования по различным областям, виртуальные лекции, лаборатории, при этом пользователю достаточно иметь компьютер и подключение к Интернету для того, чтобы связаться с преподавателем, решать вычислительные задачи и получать знания. Использование сетей усиливает роль самостоятельной работы студента и позволяет кардинальным образом изменить методику преподавания. Студент может получать все задания и методические указания через сервер, что дает ему возможность привести в соответствие личные возможности с необходимыми для выполнения работ трудозатратами. Студент имеет возможность выполнять работу дома или в аудитории.

Большое воспитательное и образовательное значение в самостоятельном учебном труде студента имеет самоконтроль. Самоконтроль возбуждает и поддерживает внимание и интерес, повышает активность памяти и мышления, позволяет студенту своевременно обнаружить и устранить допущенные ошибки и недостатки, объективно определить уровень своих знаний, практических умений.

Самое доступное и простое средство самоконтроля с применением информационно-коммуникационных технологий - это ряд тестов «on-line», которые позволяют в режиме реального времени определить свой уровень владения предметным материалом, выявить свои ошибки и получить рекомендации по самосовершенствованию.

### **Методические указания по выполнению рефератов**

Реферат представляет собой сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами.

Написание реферата используется в учебном процессе вуза в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п. С помощью рефератов студент глубже постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение;
- составление плана;
- написание текста работы и ее оформление;
- устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практической деятельности, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Рекомендованная ниже тематика рефератов примерная. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Реферат, как правило, состоит из введения, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, основного материала, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и заключения, где формируются выводы, оценки, предложения.

Объем реферата - от 5 до 15 машинописных страниц.

Содержание реферата студент докладывает на семинаре, кружке, научной конференции. Предварительно подготовив тезисы доклада, студент в течение 7-10 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы, затем выступают оппоненты, которые заранее познакомились с текстом реферата, и отмечают его сильные и слабые стороны. На основе обсуждения студенту выставляется соответствующая оценка.

### **11. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) включают;

- технические средства: компьютерная техника и средства связи (персональные компьютеры, проектор, интерактивная доска, видеокамеры, акустическая система);

- методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов, компьютерный лабораторный практикум);

- перечень и Интернет-сервисов и электронных ресурсов (поисковые системы, электронная почта, профессиональные, тематические чаты и форум, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии и справочники; электронные учебные и учебно-методические материалы);

- перечень программного обеспечения (системы тестирования, персональные пакеты прикладных программ, программы-тренажеры, программы-симуляторы);

- перечень информационных справочных систем (ЭБС КнигаФонд, «Консультант».).

## **12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Менеджмент» необходимы следующие средства:

- компьютерные классы для работы с учебно-методическими комплексами с доступом в Интернет;

- проектор, совмещенный с ноутбуком, для использования электронной версии учебника «Менеджмент».

Отдельные лекции и практические занятия проводятся с использованием вспомогательных средств: раздаточных материалов, слайдов, мультимедийных презентаций.

## **13. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В соответствии с требованиями ФГОС ВПО по направлению «Экономика» реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных методов. В процессе преподавания дисциплины «Менеджмент» предусмотрено использование следующих активных форм обучения:

- проведение деловых игр во время практических занятий;

- разбор конкретных ситуаций на семинарских занятиях (например, моделирование ситуации поведения потребителя при различных изменениях рыночной конъюнктуры - цен, доходов и пр.);

- организация различных форм проведения дискуссий (круглых столов и т.д.);

- использование электронных обучающих материалов (лекций) с последующим обсуждением их содержания на занятиях.

- В процессе преподавания дисциплины «Менеджмент» предусмотрено использование следующих интерактивных методов обучения:

- деловая игра – метод имитации (подражания) принятия решения студентами в искусственно созданной ситуации с помощью консультации преподавателя;

- ситуационный анализ (кейс-стади) – способ проверки знаний, позволяющий в условной обстановке решать конкретные реальные задачи. Одной из целей решения ситуационных заданий является выработка у обучаемых навыков в решении конкретных ситуаций;

- коллоквиум – форма учебного занятия, в ходе которого преподаватель контролирует усвоение студентами сложного лекционного курса, а также процесс самостоятельной работы студентов в течение семестра. На коллоквиум выносятся узловые, спорные или особенно трудные темы, а также самостоятельно изученный студентами материал. Он позволяет систематизировать знания;

- круглый стол – наиболее эффективный способ для обсуждения острых, сложных и актуальных вопросов, обмена опытом и творческих инициатив. Идея круглого стола заключается в поиске решения по конкретному вопросу, а также в возможности вступить в научную дискуссию по интересующим вопросам;

- дискуссия – обсуждение какого-либо вопроса с намерением достичь взаимоприемлемого решения. Дискуссия является разновидностью спора, близка к полемике, и представляет собой серию утверждений, по очереди высказываемых участниками.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО с учетом рекомендаций и ООП ВО по направлению подготовки 38.03.01 – ЭКОНОМИКА.

Составители: к.э.н., доцент Шахбанов Ш.А., ст. препод. Агаев К.С.

Рецензент: препод. Мирзоев Э.М.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета филиала от 19.03.2015 г., протокол № 06.