

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан культурно-просветительского  
факультета  Акопян А.В.  
«31» августа 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

«Основы менеджмента»

**Направление подготовки** 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

**Профиль** Реклама и связи с общественностью

**Квалификация выпускника** бакалавр

**Нормативный период обучения** 4 года / 4 года и 11 м.

**Форма обучения** очная / заочная

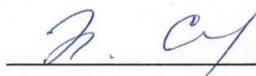
**Год начала подготовки** 2021

Автор программы



/С.В. Беляева/

Заведующий кафедрой  
Цифровой и отраслевой  
экономики



/Н.В. Сироткина/

Руководитель ОПОП



/Н.Н. Скрипникова/

Воронеж 2021

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1. Целью дисциплины** является освоение студентами основных принципов и методов организации и управления предприятием, изучение, систематизация и закрепление основ теории и практики управления предприятиями в современных условиях хозяйствования, процессами принятия решений в области менеджмента, ознакомление с современными методами и приемами работы в условиях отраслевой конкуренции, поскольку формирование рыночных экономических отношений требует подготовки квалифицированных специалистов, вооруженных новыми знаниями и умениями, владеющими современным аппаратом для решения принципиально новых задач.

### 1.2. Задачи освоения дисциплины

- изучение основных элементов системы менеджмента;
- изучение подходов к понятию менеджмент;
- определение роли и места менеджера в организации, требований к современному руководителю;
- получение комплексного представления о методологии современного менеджмента.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к дисциплинам обязательной части блока Б1.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Основы менеджмента» направлен на формирование следующих компетенций:

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

ОПК-4 - Способен отвечать на запросы и потребности общества и аудитории в профессиональной деятельности

ОПК-7 - Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам социальной ответственности

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
УК-3	Знать - правила социального взаимодействия.
	Уметь - осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.
	Владеть - техниками социального взаимодействия.

ОПК-4	Знать - психологические основы массовых коммуникаций в профессиональной деятельности.
	Уметь - отвечать на запросы и потребности общества и аудитории в профессиональной деятельности.
	Владеть - навыками создания эффективных рекламных и PR-коммуникаций.
ОПК-7	Знать - принципы социальной ответственности, типовые эффекты и последствия профессиональной деятельности.
	Уметь - осуществлять поиск корректных творческих приемов при сборе, обработке и распространении информации в соответствии с общепринятыми стандартами и правилами.
	Владеть - общепринятыми стандартами и правилами профессии.

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Основы менеджмента» составляет 3 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий  
**очная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		7
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	36	36
В том числе:		
Лекции	18	18
Практические занятия (ПЗ)	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	72	72
Виды промежуточной аттестации - зачет	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	108	108
зач.ед.	3	3

**заочная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		8
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	8	8
В том числе:		

Лекции	4	4
Практические занятия (ПЗ)	4	4
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
Часы на контроль	4	4
Виды промежуточной аттестации - зачет	+	+
Общая трудоемкость: академические часы зач.ед.	108 3	108 3

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Менеджмент как наука и управление. Сущность и функции менеджмента.	Сущность менеджмента. Возникновение менеджмента. Определение менеджмента. Проблемы совершенствования менеджмента в условиях российской экономики. Функции менеджмента. Стратегическое и текущее управление. Планирование. Управление персоналом, производством, маркетингом, финансами, инвестициями.	2	2	9	13
2	Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм.	Организационно-правовые формы организаций. Юридические лица. Коммерческие организации. Хозяйственные товарищества. Хозяйственные общества. Производственные кооперативы. Унитарные предприятия. Некоммерческие организации. Цели и задачи управления организациями. Понятие управления. Предвидение, планирование, организация, контроль, регулирование процессов исполнения работ. Основные цели и задачи управления организациями. Стратегическое и текущее управление. Планирование. Управление персоналом, производством, маркетингом, финансами, инвестициями. Аппарат управления организацией.	2	2	9	13
3	Основы теории принятия управленческих решений.	Управленческие решения. Их классификация. Понятие решения. Программируемые, непрограммируемые, промежуточные решения. Исследовательские и кризисно-интуитивные решения. Решения по выбору возможностей и проблемно-разрешающие решения. Основные подходы к принятию управленческих решений. Централизованный и децентрализованный подходы. Групповое и индивидуальное принятие решений. Демократический и совещательный подходы принятия решений. Основные управленческие функции в организации. Планирующая,	3	3	9	15

		<p>организаторская, учетная, контрольная, стимулирующая, мобилизирующая, распределительная; обеспечение обратной связи объекта и субъекта управления. Основные этапы разработки управленческих решений. Определение проблемы. Установка целей. Разработка альтернативных решений. Выбор альтернативы. Осуществление решения. Оценка результатов. Критерии принятия решений. Потребность, законность, риск, своевременность, выгода, наличие средств.</p>				
4	Стратегический менеджмент .	<p>Планирование. Стратегический менеджмент. Понятие планирования. Понятие менеджмента. Перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование. Стратегическое планирование. Стратегический менеджмент. Основные параметры и показатели стратегического менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации. Понятие предпринимательской среды. Элементы внутренней среды. Производство, маркетинг и сбыт, управление персоналом, исследования и разработки, финансы и учет. Подсистемы внешней среды. Экономическая, правовая, политическая, технологическая, институциональная, природная, социально-культурная. Понятие оперативного окружения. Поставщики, потребители, конкуренты, банки, органы государственного управления, средства массовой информации.</p>	3	3	9	15
5	Система мотивации труда в организации.	<p>Общая характеристика мотивации. Понятие мотивации. Усилия, старание, добросовестность, настойчивость. Стадии мотивации как процесса. Возникновение потребностей. Поиск путей устранения потребностей. Определение целей (направления) действия. Осуществление действия. Получение вознаграждения за осуществление действия. Устранение потребности. Мотивирование и стимулирование. Понятия мотива и мотивирования. Основные типы мотивирования. Стимулы и мотивы. Понятие стимулирования. Его формы. Отличие стимулирования от мотивирования.</p>	2	2	9	13
6	Психология менеджмента. Управление рисками и конфликтами в организации	<p>Психологические основы менеджмента. Понятие менеджмента. Основные концепции менеджмента. Теория человеческих отношений. Теория человеческих ресурсов. Теория производственной демократии. Управление рисками в организации. Понятие предпринимательского риска. Производственный, финансовый, инвестиционный риски. Способы снижения степени риска. Диверсификация. Страхование. Лимитирование. Резервирование средств на покрытие непредвиденных</p>	2	2	9	13

		расходов. Распределение риска. Получение большей информации о предстоящем выборе и результатах. Три основных принципа снижения риска. Управление конфликтами в организации. Понятие конфликта. Типы конфликтов. Конфликт целей. Конфликт взглядов, идей и мыслей. Чувственный конфликт. Уровни конфликтов в организации. Внутриличностный конфликт. Межличностный конфликт. Внутригрупповой конфликт. Межгрупповой конфликт. Внутриорганизационный конфликт. Методы управления конфликтами.				
7	Информационные технологии в сфере управления производством.	Сущность управления производством. Понятие управленческой технологии. Основные типы управленческих технологий. Управление по целям. Управление по результатам. Управление на базе потребностей и интересов. Управление путем постоянных проверок и указаний. Управление в исключительных случаях. Управление на базе активизации деятельности персонала. Управление на базе «искусственного интеллекта». Информационный менеджмент. Информационные ресурсы организации. Системы совершения сделок и операций. Управленческие информационные системы. Системы поддержки решений. Системы, базирующиеся на знаниях и экспертные системы. Модель совершения сделок и операций.	2	2	9	13
8	Особенности менеджмента в сфере профессиональной деятельности.	Сущность и особенности правовой деятельности. Понятие деятельности. Цели, потребности, действия. Действия и операции. Определение правовой деятельности. Особенности правовой деятельности. Особенности менеджмента в сфере правовой деятельности. Предмет и средства правовой деятельности. Условия и результаты правовой деятельности.	2	2	9	13
<b>Итого</b>			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>72</b>	<b>108</b>

### заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Менеджмент как наука управление. Сущность и функции менеджмента.	Сущность менеджмента. Возникновение менеджмента. Определение менеджмента. Проблемы совершенствования менеджмента в условиях российской экономики. Функции менеджмента. Стратегическое и текущее управление. Планирование. Управление персоналом, производством, маркетингом, финансами, инвестициями.	1	1	12	14
2	Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм.	Организационно-правовые формы организаций. Юридические лица. Коммерческие организации. Хозяйственные товарищества. Хозяйственные общества. Производственные кооперативы. Унитарные предприятия. Некоммерческие организации. Цели и	-	-	12	12

		задачи управления организациями. Понятие управления. Предвидение, планирование, организация, контроль, регулирование процессов исполнения работ. Основные цели и задачи управления организациями. Стратегическое и текущее управление. Планирование. Управление персоналом, производством, маркетингом, финансами, инвестициями. Аппарат управления организацией.				
3	Основы теории принятия управленческих решений.	Управленческие решения. Их классификация. Понятие решения. Программируемые, непрограммируемые, промежуточные решения. Исследовательские и кризисно-интуитивные решения. Решения по выбору возможностей и проблемно-разрешающие решения. Основные подходы к принятию управленческих решений. Централизованный и децентрализованный подходы. Групповое и индивидуальное принятие решений. Демократический и совещательный подходы принятия решений. Основные управленческие функции в организации. Планирующая, организаторская, учетная, контрольная, стимулирующая, мобилизующая, распределительная; обеспечение обратной связи объекта и субъекта управления. Основные этапы разработки управленческих решений. Определение проблемы. Установка целей. Разработка альтернативных решений. Выбор альтернативы. Осуществление решения. Оценка результатов. Критерии принятия решений. Потребность, законность, риск, своевременность, выгода, наличие средств.	1	1	12	14
4	Стратегический менеджмент .	Планирование. Стратегический менеджмент. Понятие планирования. Понятие менеджмента. Перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование. Стратегическое планирование. Стратегический менеджмент. Основные параметры и показатели стратегического менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации. Понятие предпринимательской среды. Элементы внутренней среды. Производство, маркетинг и сбыт, управление персоналом, исследования и разработки, финансы и учет. Подсистемы внешней среды. Экономическая, правовая, политическая, технологическая, институциональная, природная, социально-культурная. Понятие оперативного окружения. Поставщики, потребители, конкуренты, банки, органы государственного управления, средства массовой информации.	1	1	12	14
5	Система мотивации труда в организации.	Общая характеристика мотивации. Понятие мотивации. Усилия, старание,	1	1	12	14

		добросовестность, настойчивость. Стадии мотивации как процесса. Возникновение потребностей. Поиск путей устранения потребностей. Определение целей (направления) действия. Осуществление действия. Получение вознаграждения за осуществление действия. Устранение потребности. Мотивирование и стимулирование. Понятия мотива и мотивирования. Основные типы мотивирования. Стимулы и мотивы. Понятие стимулирования. Его формы. Отличие стимулирования от мотивирования.				
6	Психология менеджмента. Управление рисками и конфликтами в организации	Психологические основы менеджмента. Понятие менеджмента. Основные концепции менеджмента. Теория человеческих отношений. Теория человеческих ресурсов. Теория производственной демократии. Управление рисками в организации. Понятие предпринимательского риска. Производственный, финансовый, инвестиционный риски. Способы снижения степени риска. Диверсификация. Страхование. Лимитирование. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов. Распределение риска. Получение большей информации о предстоящем выборе и результатах. Три основных принципа снижения риска. Управление конфликтами в организации. Понятие конфликта. Типы конфликтов. Конфликт целей. Конфликт взглядов, идей и мыслей. Чувственный конфликт. Уровни конфликтов в организации. Внутриличностный конфликт. Межличностный конфликт. Внутригрупповой конфликт. Межгрупповой конфликт. Внутриорганизационный конфликт. Методы управления конфликтами.	-	-	12	12
7	Информационные технологии в сфере управления производством.	Сущность управления производством. Понятие управленческой технологии. Основные типы управленческих технологий. Управление по целям. Управление по результатам. Управление на базе потребностей и интересов. Управление путем постоянных проверок и указаний. Управление в исключительных случаях. Управление на базе активизации деятельности персонала. Управление на базе «искусственного интеллекта». Информационный менеджмент. Информационные ресурсы организации. Системы совершения сделок и операций. Управленческие информационные системы. Системы поддержки решений. Системы, базирующиеся на знаниях и экспертные системы. Модель совершения сделок и операций.	-	-	12	12
8	Особенности менеджмента в сфере профессиональной деятельности.	Сущность и особенности правовой деятельности. Понятие деятельности. Цели, потребности, действия. Действия и операции. Определение правовой	-	-	12	12

		деятельности. Особенности правовой деятельности. Особенности менеджмента в сфере правовой деятельности. Предмет и средства правовой деятельности. Условия и результаты правовой деятельности.				
Контроль						4
		<b>Итого</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	<b>108</b>

## 5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

### 7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
УК-3	Знать - правила социального взаимодействия.	Выполнение практических работ	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - техниками социального взаимодействия.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-4	Знать - психологические основы массовых коммуникаций в профессиональной деятельности.	Выполнение практических работ	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - отвечать на запросы и потребности общества и аудитории в	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	профессиональной деятельности.			
	Владеть - навыками создания эффективных рекламных PR-коммуникаций.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-7	Знать - принципы социальной ответственности, типовые эффекты и последствия профессиональной деятельности.	Выполнение практических работ	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - осуществлять поиск корректных творческих приемов при сборе, обработке и распространении информации в соответствии с общепринятыми стандартами и правилами.	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - общепринятыми стандартами и правилами профессии.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 7 семестре для очной формы обучения, 8 семестре для заочной формы обучения по двухбалльной системе:

«зачтено»

«не зачтено»

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Зачтено	Не зачтено
УК-3	Знать - правила социального взаимодействия.	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	Уметь - осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть - техниками социального взаимодействия.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-4	Знать - психологические основы массовых коммуникаций в профессиональной деятельности.	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	Уметь - отвечать на запросы и потребности общества и аудитории в	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	профессиональной деятельности.			
	Владеть - навыками создания эффективных рекламных PR-коммуникаций.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-7	Знать - принципы социальной ответственности, типовые эффекты и последствия профессиональной деятельности.	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	Уметь - осуществлять поиск корректных творческих приемов при сборе, обработке и распространении информации в соответствии с общепринятыми стандартами и правилами.	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть - общепринятыми стандартами и правилами профессии.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

## **7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)**

### **7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию**

**1. Отправной точкой современного менеджмента считается ...**

- А) 1861 год;
- Б) 1886 год;
- В) 1900 год;
- Г) 1950 год.

**2. Совокупность методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и роста прибыли определяется понятием ...**

- А) планирование;
- Б) прогнозирование;
- В) маркетинг;
- Г) менеджмент.

**3. Стратегическое и текущее управление, планирование – это функции...**

- А) маркетинга;
- Б) мониторинга;
- В) менеджмента;

Г) прогнозирования.

**4. Управление персоналом, производством – это функции ...**

- А) менеджмента;
- Б) маркетинга;
- В) мониторинга;
- Г) планирование.

**5. Управление финансами и инвестициями – это функции ...**

- А) менеджмента;
- Б) маркетинга;
- В) мониторинга;
- Г) планирование.

**6. Юридическими лицами могут быть ...**

- А) политические организации;
- Б) коммерческие организации;
- В) предпринимательские организации;
- Г) некоммерческие организации.

**7. Главным признаком коммерческой организации является ...**

- А) организационная структура;
- Б) обособленное имущество;
- В) извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;
- Г) достижение высоких темпов в развитии производства.

**8. Коммерческие организации могут создаваться в форме ...**

- А) хозяйственных товариществ и обществ;
- Б) благотворительных фондов;
- В) производственных кооперативов, унитарных предприятий;
- Г) объединений и союзов.

**9. Коммерческие организации с разделенным на доли (вкладе) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом – это ...**

- А) унитарные предприятия;
- Б) хозяйственные товарищества;
- В) кооперативы;
- Г) хозяйственные общества.

**10. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме ...**

- А) открытых и закрытых товариществ;
- Б) полного товарищества;
- В) товарищества на вере;
- Г) кооперативных товариществ.

**11. Хозяйственные общества могут создаваться в форме ...**

- А) обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью;
- Б) кооперативных обществ;
- В) акционерных обществ;
- Г) производственных обществ.

**12. Акционерное общество – это ...**

- А) производственная организация;
- Б) торговая организация;
- В) коммерческая организация;
- Г) унитарная организация.

**13. Воздействие на объект с целью получения желаемого результата – это ...**

- А) планирование;
- Б) прогнозирование;
- В) управление;
- Г) маркетинг.

**14. Предвидение, планирование, организация, контроль и регулирование – все это составные части ...**

- А) планирования;
- Б) прогнозирования;
- В) управления;
- Г) развития.

**15. Основной целью и задачей стратегического управления является ...**

- А) управление персоналом;
- Б) управление менеджментом;
- В) обеспечение экономического роста;
- Г) управление маркетингом

**7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач**

1. Разработайте собственный регламент работы на какой-либо период (неделю, месяц, год). Оцените эффективность работы любого руководителя. Прочитайте внимательно нижеследующие вопросы, вынесенные в таблицу и дайте (получите) на них однозначные ответы «да» или «нет».

Таблица

*Анкета по оценке эффективности работы руководителя*

№	Вопросы	Ответы	
		Да	Нет
1	Стремитесь ли Вы все время работать в сотрудничестве с другими людьми?		

2	Помните ли Вы имена людей, с которыми встречаетесь?		
3	Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному (коллеге) за каждую хорошо выполненную работу?		
4	Благодарите ли Вы работника в присутствии его товарищей по работе?		
5	Критикуете ли Вы своих подчиненных наедине?		
6	Стремитесь ли Вы найти в людях хорошее?		
7	Готовы ли Вы к тому, чтобы отметить хорошую работу своей группы в докладе вышестоящему руководителю?		
8	Принимаются ли Ваши указания с удовольствием?		
9	Даете ли Вы пояснение причин, заставивших принять то или иное решение?		
10	Оставляете ли Вы время для проведения планирования себе и подчиненным Вам работникам?		
11	Поощряете ли Вы других вносить предложения, проявлять инициативу и критиковать?		
12	Проявляют ли другие доверие к Вашим инициативам?		
13	Знаете ли Вы, как можно эффективно использовать возможности подчиненного Вам персонала?		
14	Есть ли у Вас желание узнать, чем интересуются Ваши подчиненные?		
15	Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?		
16	Готовы ли Вы изменить свою работу с целью повышения ее эффективности?		
17	Советуетесь ли Вы с подчиненными перед тем, как принять решение, касающееся их?		
18	Пытаетесь ли Вы создать хорошую рабочую группу, в частности путем рассказа о предстоящих планах и о том, как мыслится их выполнение?		
19	Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?		
20	Существует ли годичный план повышения квалификации персонала, и если таковой имеется, то соответствует ли он требованиям времени?		
21	Умеете ли Вы ясно и доходчиво излагать свои мысли?		
22	Разрешаете ли Вы себе и другим (на Вашем участке) делать ошибки?		
23	Являетесь ли Вы честным по отношению к себе?		
24	Есть ли у Вас желание уволить плохого работника?		
25	Читаете ли Вы регулярно не менее трех специальных журналов?		
26	Пишете ли Вы статьи в специальные издания или в газету своей организации?		
27	Следите ли Вы регулярно за состоянием своего здоровья?		
28	Беретесь ли Вы с удовольствием за работу, которая по сравнению с нынешней значительно сложнее?		
29	Много ли у Вас уходит времени на принятие трудных решений?		
30	Знаете ли Вы, как проводить беседу с подчиненными по вопросам повышения эффективности работы?		
31	Знаете ли Вы, на какие вопросы следует обращать внимание при подборе новых работников?		
32	Занимаетесь ли Вы с удовольствием проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?		
33	Стремитесь ли Вы сознательно сохранять определенную дистанцию по отношению к подчиненным?		
34	После того как решение принято, способны ли Вы не сокрушаться по поводу его содержания?		

2. Выберите один из типов организационной структуры управления для своей организации, обосновав свой выбор (преимущества и недостатки).

Составьте конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.

Проанализируйте эффективность различных организационных структур управления для выбранной студентом конкретной коммерческой организации (по профилю своей специальности).

3. Представьте себя менеджером высшего звена управления фирмой.

**Задание**

А) Определить весь круг своих полномочий. Составить конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.

Б) Составить список своих заместителей, помощников и консультантов по отдельным направлениям менеджмента фирмы.

В) Распределить в порядке делегирования до 80 % своих полномочий среди сотрудников организации.

Г) Проанализировать эффективность принятого решения по делегированию полномочий. Оценить возможные позитивные и негативные последствия данного решения.

4. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

А) Вас лично на работе (в учебной аудитории)

Б) квалифицированного рабочего

В) профессионала (врача, юриста, преподавателя)

5. Внимательно ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей

Важнейшие элементы отношений между руководителем и подчинёнными	Особенности поведения руководителя	
	Автократ	Демократ
Обратные связи (подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это)	Применяет критику	Применяет похвалу
Определённая доля свободы (опираясь на глубокое изучение характера своих подчинённых, руководитель решает, какому работнику дать свободу действий, а какой должен делать то, что приказано)	Дает приказы и указания	Определяет цели
Ориентация на результаты работы (хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения)	Делает упор на сроки выполнения работы («Это должно быть сделано до утра»)	Делает упор на поощрение («Будет настоящим подвигом, если вам удастся сделать это до утра»)

подчиненного, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового соревнования в процессе труда)		
Повышение (лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повсе дневные обязанности).	Главное для него – подчинённый должен всё время быть на своем рабочем месте	Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчинённого

### **Задание**

- А) Составить список руководителей, с которыми Вы лично знакомы;
- Б) Проанализировать с помощью таблицы их поведение по отношению к подчиненным в различных ситуациях;
- В) Сделать выводы (проанализировать различные стили руководства применительно к разным управленческим ситуациям).

**6.** Разработайте «древо целей и задач», реализация которых позволит уменьшить число конфликтных ситуаций в коллективе.

**7.** Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

**8.** Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

**9.** Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

2. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

3. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

4. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

**10.** Выберите две финансовые цели, две стратегические и две инновационные цели. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они полностью отвечали современным требованиям.

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. Добиться увеличения притока денежных средств.
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

### **7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач**

**1.** После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Жуков поступил на работу в фирму «Нарджилия» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Нарджилия» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компаний решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в России. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на

которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?

2. Когда три года назад Павел Иванович Корнилов стал директором и совладельцем приватизированного предприятия «Кемеровский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объём этих продаж рос на 15–20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Корнилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Корнилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге, все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Корнилов совместно с другими высшими руководителями предприятия и представителями рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент

«доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

П.И. Корнилов считал, что успех его бизнеса определялся следующим: люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве;

- люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их; сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения; любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания;

- любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы;

- результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

*Вопросы к конкретной ситуации*

А) Каким образом и в какой степени мотивационная политика П.И. Корнилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

Б) Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

В) Желали бы вы работать на Кемеровском мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

Г) Концентрировал ли Корнилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

Д) Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

Е) Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

3. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера, дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ ЦЕЛЬ Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера ОПЫТ РАБОТЫ 2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону Заместитель генерального директора: ● ценообразование, контроль поставок, ● организация работы офиса; 2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону Финансовый директор: ● управление денежными потоками, ● АФХД, планирование; 2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону Коммерческий директор: ● организация и осуществление поставок и продаж ОБРАЗОВАНИЕ 2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ Специальность: финансовый менеджмент 1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону Факультет: бухгалтерский учет и аудит Специальность: экономист 1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону Факультет: лечебный Специальность: врач ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С. 12 P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов. ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87.

4. Задание для анализа организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1. В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2. Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация 3. В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

5. Механический завод имеет самый высокий процент текучести

кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

### **Вопросы**

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

6. Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

### **Задание**

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

2. В чем заключается причина конфликта?

3. Как выйти из данного конфликта?

7. Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации. Работая в течение двух недель с восьми утра до

девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически имел формальные (закрепленные в процедурах) методы управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95 % сотрудников составляет 40 % оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя». Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в 26 области управления персоналом, однако поддержки не получил. Его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не связываться в безнадежное дело».

#### Вопросы

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

**8.** Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедур: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным

оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

### **Вопросы**

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

9. Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Сатурна" компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

### **Вопросы**

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

10. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления

представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

### **Вопросы**

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

### **7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Дайте определение менеджмента; поясните его значение в управлении современным производством.
2. Назовите и кратко поясните основные функции менеджмента.
3. Назовите основные организационно-правовые формы организации; дайте их краткую характеристику.
4. Назовите и раскройте цели и задачи управления организацией.
5. Дайте определение и классификацию управленческих решений.
6. Охарактеризуйте основные подходы к принятию управленческих решений.
7. Раскройте основные управленческие функции в организации.
8. Назовите и раскройте основные этапы разработки управленческих решений.
9. Перечислите основные критерии принятия решения. Дайте их краткую характеристику.
10. Дайте определение планирования. Раскройте сущность стратегического менеджмента.
11. Охарактеризуйте предпринимательскую среду организации (внешнюю среду, оперативное окружение, внутреннюю среду).
12. Дайте общую характеристику мотивации. Раскройте ее стадии.
13. Раскройте сущность мотивирования и стимулирования в организации.
14. Раскройте психологические основы менеджмента.
15. Раскройте понятие риска, раскройте виды и способы снижения риска.
16. Раскройте понятие конфликта, раскройте его типы и уровни, методы управления конфликтом.
17. Раскройте понятие и дайте краткую характеристику основных

типовуправленческих технологий.

18. Дайте краткую характеристику информационного менеджмента.

### 7.2.5 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Не предусмотрено учебным планом

### 7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Зачет проводится по тест-билетам, каждый из которых состоит из 10 вопросов. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом. Максимальное количество набранных баллов – 10.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 5 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 5 до 6 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 7 до 8 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 9 до 10 баллов.

### 7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Менеджмент как наука управление. Сущность и функции менеджмента.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет
2	Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет
3	Основы теории принятия управленческих решений.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет
4	Стратегический менеджмент.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет
5	Система мотивации труда в организации.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет
6	Психология менеджмента. Управление рисками и конфликтами в организации.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет
7	Информационные технологии в сфере управления производством.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет
8	Особенности менеджмента в сфере профессиональной деятельности.	УК-3, ОПК-4, ОПК -7	Тест, контрольная работа, защита реферата, зачет

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

## **8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

1. Дорофеева, Л. И. Менеджмент : учебник / Л. И. Дорофеева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

2. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учебник / Л. К. Климович. — 3-е изд. — Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93391.html>

3. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 186 с. — ISBN 978-5-394-04304-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107806.html>

### **8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

#### **Лицензионное программное обеспечение**

1. LibreOffice
2. Microsoft Office Word 2013/2007

3. Microsoft Office Excel 2013/2007
4. Microsoft Office Power Point 2013/2007
5. Microsoft Office Outlook 2013/2007
6. ПО "Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах "Антиплагиат.ВУЗ" версии 3.3"

### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://www.edu.ru/>
2. Образовательный портал ВГТУ

### **Информационные справочные системы**

1. <http://window.edu.ru>
2. <https://wiki.cchgeu.ru/>

### **Современные профессиональные базы данных**

1. Федеральная служба государственной статистики  
Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>
2. Центральный банк Российской Федерации  
Адрес ресурса: <http://www.cbr.ru/>
3. Ресурсы издательства World Bank  
Адрес ресурса: <https://www.worldbank.org/>
4. АК&М — экономическое информационное агентство  
Адрес ресурса: <http://www.akm.ru/>
5. Bloomberg -Информационно-аналитическое агентство  
Адрес ресурса: <https://www.bloomberg.com/europe>
6. CATBACK.RU — Справочник для экономистов  
Адрес ресурса: <http://www.catback.ru/>
7. Независимый финансовый портал  
Адрес ресурса: <https://www.finweb.com/>

## **9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Освоение дисциплины предполагает использование академической аудитории для проведения лекционных и практических занятий с необходимыми техническими средствами (компьютер, проектор, доска).

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

По дисциплине «Основы менеджмента» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на получение комплексного

представления о методологии современного менеджмента. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;</li> <li>- выполнение домашних заданий и расчетов;</li> <li>- работа над темами для самостоятельного изучения;</li> <li>- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;</li> <li>- подготовка к промежуточной аттестации.</li> </ul>
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.