

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.

 Э.В. Соболев

« 20 » февраля 2024 г.



Мазунина М.В.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Управление проектами»

очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета*

*(протокол № 12 от 20.02.2024 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»*

*(протокол № 9 от 19 февраля 2024 г.)*

**Краснодар 2024**

**УДК 338.24(073)**  
**ББК 65.291.21**  
**В 75**

Мазунина М.В.

Менеджмент. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами», ОЗФО — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2024 г. – 117 с.

Дисциплина «Менеджмент» относится к базовой части и является дисциплиной модуля общепрофессиональных дисциплин направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Управление проектами».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

*Мазунина Мария Владимировна*  
**МЕНЕДЖМЕНТ**

Рабочая программа дисциплины

*Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman*

*Усл. п.л. 4,36. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.*  
*Заказ № \_\_\_\_\_*

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

©Мазунина М.В. 2024  
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	4
2	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
3	Место дисциплины в структуре ОП	8
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	9
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	10
5.1	Содержание дисциплины	10
5.2	Учебно-тематический план	16
5.3	Содержание практических и семинарских занятий	19
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	44
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	44
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	47
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	51
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	87
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	89
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	89
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	116
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения	116
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	116
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	117

## **1 Наименование дисциплины**

**Дисциплина Б1.В.01.02 «Менеджмент».**

*Цель дисциплины* – формирование у студентов системных научных фундаментальных знаний в области теории и практики современного менеджмента, приобретение навыков решения практических вопросов, связанных с управленческой деятельностью в условиях конкретной организации.

*Задачами* изучения дисциплины являются:

- освоение теоретических основ современного менеджмента;
- освоение сущности, содержания, функций и методов управления;
- приобретение навыков принятия решения в регулировании группового поведения в организации, разрешения конфликтных ситуаций и др.;
- анализ современных проблем в области менеджмента и возможных путей их решения (российский и зарубежный опыт).

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

Совместно с другими дисциплинами профессионального цикла ФГОС ВО учебная дисциплина Б1.В.01.02 «Менеджмент» обеспечивает инструментарий формирования профессиональных компетенций бакалавра:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины Б1.В.01.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Универсальные компетенции (УК)</i>			
ПКН-9	Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов	1 Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании	<i>Знать</i> закономерности функционирования системы менеджмента на различных уровнях; <i>Уметь</i> Критически осмысливать выбор управленческой цели, проводить оценку последствий принятых решений.
		2 Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга	<i>Знать</i> и понимать принципы целеполагания, основные методики постановки цели и определения практических задач; <i>Уметь</i> выявлять проблемы, препятствующие достижению целей организации, предлагать эффективные способы их решения в условиях неопределенности и риска
		3 Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений	<i>Знать</i> современные методы сбора, обработки, анализа информации, необходимой для эффективного управления; <i>Уметь</i> представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи;

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность выявлять условия и предпосылки для использования проектных подходов и методов проектного управления в деятельности организации, осуществлять инициацию проекта, а также сбор необходимых данных, выявление заинтересованных лиц для формулирования цели и содержания проекта	1. Демонстрирует навыки самостоятельной аналитической и проектной работы, требующей широкого образования в направлении инвестирования	<b>Знать:</b> - методы организации операционной деятельности с использованием проектного подхода; <b>Уметь:</b> выбирать оптимальный подход для реализации операционной деятельности
		2. Использует методы исследования конкретных ситуаций в области инвестиционного проектирования, бизнес-планирования; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов	<b>Знать:</b> принципы применения проектного и процессного подходов в управлении <b>Уметь:</b> использовать инструменты принятия стратегических, тактических и оперативных решений в области коммуникации;
		3. Принимает оптимальные бизнес-решения; выявляет риски при реализации бизнес-планов и разрабатывает рекомендации по их преодолению или страхованию.	<b>Знать:</b> - методы организации коммуникационного процесса; <b>Уметь:</b> Проводить оценку эффективности коммуникаций проекта;

-

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления обязательной части.

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Введение в специальность», «Информационные технологии в профессиональной деятельности».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Менеджмент» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин «Информационные системы управления организацией», «Экономика организации», «Основы бизнеса», а также в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/ п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Основы бизнеса	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Экономика организации	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Информационные системы управления организацией	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

#### **4 Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)**

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очно-заочной формы обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач.ед. для очно-заочной формы обучения.

Таблица 3 – Общая трудоёмкость дисциплины «Менеджмент» для студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з/е и часах)</b>	<b>Семестр 6 (в часах)</b>
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	144/4	144/4
<i>Аудиторные занятия</i>	28	28
<i>Лекции</i>	12	12
<i>Практические и семинарские занятия, т.ч.</i>	16	16
<i>занятия в интерактивных формах</i>	14	14
<b>Самостоятельная работа</b>	80	80
<i>В семестре</i>	44	44
<i>В сессию</i>	36	36
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

#### **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

##### **5.1 Содержание дисциплины**

##### **Тема 1 Природа управления и исторические тенденции его развития**

Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Причины возникновения научного менеджмента в США. Этапы и школы в истории менеджмента. Фредерик Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления. Основные положения системы научной организации труда в работе «Принципы научного менеджмента». Философия менеджмента. Тейлор и человеческий фактор. Менеджмент инициативы и



поощрения. Система формирования задач и вознаграждений. Роль научного анализа управленческих проблем для устранения рисков и случайностей.

Развитие теории управления в школе научного менеджмента. Основные представители школы научного менеджмента. Международное движение научного менеджмента. Образование и научный менеджмент. Влияние научного менеджмента на другие дисциплины. Тейлоризм в промышленной практике.

Административная школа управления, Анри Файоль: карьера, управленческая практика, попытка обобщить практику и теорию. Основное отличие подходов А.Файоля и Ф.Тейлора. Соотношение принципов и функций управления. Классификация и содержание принципов управления по А.Файолю. Логические законы организации Дж.Муни и А.Рейли. Л. Урвик и принципы организации. Принцип управления по центрам ответственности. Логический квадрат и принципы администрирования.

Школа человеческих отношений. Становление школы человеческих отношений. Основные представители школы человеческих отношений М. Фоллет и ее философия политики и менеджмента. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и хоторнские исследования.

Изучение потребностей и мотивации трудового поведения. А. Маслоу - классификация и иерархия потребностей.

Школа поведенческих наук. Вклад и концепция ERG К.Альдерфера. Потребности высшего уровня по Д. Макклеланду. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория незрелости К. Арджириса.

Процессуальные теории мотивации. Теория поля К. Левина. Теория ожидания В. Врума. Теория равенства (справедливости) С.Адамса. Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера. Развитие теории лидерства и стиля руководства в работах Д.Макгрегора. Теории X и Y. Теория стилей и модель эффективной организации Р. Лайкерта.

Школа науки управления («новая школа количественных методов»). Количественный подход к исследованию управления. Количественные

методы анализа и моделирования систем. Исследования операций и новые требования к управленческому образованию. Модели принятия решений. Кибернетические модели. Процессный, системный, ситуационный подходы к управлению.

## **Тема 2 Методологические основы менеджмента**

Сущность управления в рыночной экономике. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.

Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Управление социальными экономическими системами. Принципы и методы управления.

Становление и развитие российской системы менеджмента. Научная организация труда и управления, идеи в области трудовых установок А.К. Гастева. Полевые исследования советских специалистов. Социальная инженерия и практика новаций. Социалистические принципы управления. Концепции НОТ А. Журавского, П.М. Керженцева Н.А.Витке, Ф.Р.Дунаевского и других ученых.

Организационно-кибернетический, технический, функциональный подходы к управлению.

Появление новой теории - теории оптимального планирования народного хозяйства, разработанной Л. Канторовичем, Л. Лурье, В. Новожиловым.

Экономические реформы 90-х годов. Радикальные рыночные реформы и построение принципиально новой системы хозяйственного управления.

Модели менеджмента: особенности и основные черты японской, американской, европейской моделей менеджмента.

Характеристика современных концепций управления в производстве: Total Quality Control (TQC) («всеобщее, тотальное управление качеством»); TQM – всеобщий (тотальный) менеджмент качества; TPM - Total Productive Maintenance - Управление техническим обслуживанием оборудования; Lean Management/Lean production (LP -«бережливое производство»).

Сущностные черты неоклассического менеджмента в постиндустриальную эпоху информационной экономики знаний и глобализации. Стратегический менеджмент. Управление знаниями. Управление командами. Социальная ответственность бизнеса.

### **Тема 3 Функции менеджмента**

Сущность и классификация функций менеджмента. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование. Организация как функция менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Координация и контроль в системе менеджмента. Информационное обеспечение менеджмента. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления.

### **Тема 4. Организация и ее деловая среда**

Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления. Методы построения организационных структур управления и факторы, влияющие на выбор типа организационных структур.

Классификация организаций. Формы и факторы организационного построения. Этапы организационного проектирования. Механистические (иерархические) организационные структуры управления. Органические (адаптивные) организационные структуры управления. Методы проектирования организационных структур. Оценка эффективности организационных структур в ИТ-бизнесе. Типы организаций по взаимодействию со средой.

Внутренняя среда организаций. Внешняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного воздействия. Внешнеэкономические связи организаций. Миссия и цели организаций.

Свойства и виды целей. Содержание и значение метода управления по целям. Понятие, характеристика и уровни организационной культуры. Элементное

обеспечение и механизм формирования организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организаций.

Роль современных информационных систем в становлении и развитии организации.

### **Тема 5. Управленческие решения в менеджменте**

Понятие «управленческое решение». Виды управленческих решений. Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Индивидуальные стили принятия решений. Эффективные управленческие решения. Перспективные формы и методы разработки и принятия решений в организациях ИТ сферы.

### **Тема 6 Организационное поведение**

Понятие «организационного поведения». Человеческий фактор в социально-экономических системах. Типология Майерс-Бригс. Теория поведения человека в организации. Личность и ее развитие в организации. Ценности. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения. Экосистемный подход в формировании современной организации.

Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда.

Человеческий капитал как преимущество современной организации. Основные подходы к формированию человеческого капитала.

### **Тема 7 Коммуникации в организации. Группы и динамика групп.**

Информация как фактор экономической деятельности. Коммуникация в управлении организацией. Информационно-коммуникационные корпоративные системы.

Понятия и модели коммуникативного поведения. Коммуникативный процесс в организации. Каналы коммуникации. Коммуникативные барьеры. Вербальные и невербальные формы взаимодействия. Ритуалы и символы в системе организационных коммуникаций.

Основные понятия, уровни и виды деловых коммуникаций. Процесс деловых коммуникаций. Структура процесса деловых коммуникаций и типы деловых партнеров. Особенности отдельных видов деловых коммуникаций.

Управление коммуникациями и деловая этика. Управление и эффективность коммуникаций. Деловая этика и культура общения. Построение системы эффективной коммуникации в организации ИТ-сферы.

Роль коммуникаций в формировании нематериальных активов компании. Репутация, имидж, бренд как нематериальный актив компании. Репутация и имидж в системе стратегических коммуникаций компании. Репутация и социальный капитал. Практическая ценность репутации. Экономические преимущества положительной репутации. Личная и корпоративная репутация. Деловая репутация.

Групповые процессы в системе менеджмента. Формальные и неформальные группы. Взаимодействие индивидуума и группы. Формирование эффективных рабочих групп.

Внутриорганизационные конфликты. Типы конфликтов. Управление стрессами и конфликтами в организациях. Профилактика конфликтных ситуаций. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.

## **Тема 8. Влияние, власть и политика организации. Лидерство**

Понятие власти и ее источники. Различия между властью, полномочиями и влиянием. Классификация власти. Организационная политика - власть в действии. Природа лидерства, лидерство и менеджмент.

Теории власти и лидерства. Стили лидерства в классических и современных теориях. Авторитарные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к

лидерству. Ситуационные подходы: ситуационная теория Ликерта, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Заменители лидерства для сетевого менеджмента.

## **Тема 9. Мотивация и результативность организации**

Потребности как основа мотивационного процесса. Понятие, виды и формы стимулирования. Содержательные теории мотивации: возможности и ограничения практического применения. Процессуальные теории мотивации. Трудности практического применения зарубежных теорий мотивации. Отечественные исследования мотивации: типология В. Герчикова. Мотивация и результативность организации. Целеполагание. Варианты построения мотивационной политики. Подкрепление - как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.

## **Тема 10. Управление организационными изменениями**

Факторы, определяющие развитие организации. Роль изменений в концепции управления развитием организации.

Эволюция развития теории организационных изменений. Управление изменениями организации в системе научных концепций. Основные тенденции и закономерности организационных изменений. Оценка готовности организации к изменениям. Анализ среды организации. Матрица готовности организации к изменениям.

Модели управления изменениями: содержательные модели, процессные модели, смешанные модели.

Управление процессом внедрения изменений. Процесс управления изменениями в ИТ-бизнесе. Стратегирование управления изменениями: коммуникационная стратегия, спонсорская стратегия, стратегия вовлечённости стейкхолдеров, стратегия воздействия изменений и подготовленности организации, стратегия обучения и развития, стратегия

оценки и достижения выгодных преимуществ, стратегия устойчивого развития организации.

Стратегии осуществления изменений. Управление знаниями и организационным обучением. Эффективность управления организационными изменениями.

## 5.2 Учебно - тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» профили «ИТ-менеджмент в бизнесе» очной формы обучения и «Бизнес-аналитика» очно-заочной формы обучения представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Учебно-тематический план по дисциплине «Менеджмент» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» очно-заочная формы обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самост оательн ая работа	
			Общая	Лекции	Практич. занятия	Занятия в интеракт ивных формах		
1.	Природа управления и исторические тенденции его развития	14	2	1	1	1	12	Экспресс опрос
2.	Методологические основы менеджмента	14	2	1	1	1	12	Дискуссия по актуальным вопросам темы.
3	Функции менеджмента	14	2	1	1	1	12	Ситуацион ные и практическ ие задачи

4	Организация и её деловая среда	12	2	1	1	1	10	Экспресс опрос
5	Управленческие решения в менеджменте	13	3	1	2	2	10	Тестирование
6	Организационное поведение	13	3	1	2	2	10	Ситуационные и практические задачи
7	Коммуникации в организации. Группы и динамика групп	13	3	1	2	2	10	Тестирование
8	Влияние, власть и политика организации. Лидерство.	13	3	1	2	2	10	Экспресс опрос
9	Мотивация и результативность организации.	14	4	2	2	2	10	Дискуссия по актуальным вопросам темы.
10	Управление организационным и изменениями.	24	4	2	2	2	20	Ситуационные и практические задачи
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>116</b>	<b>экзамен</b>



### **5.3. Содержание практических и семинарских занятий**

Учебный материал, полученный студентами в ходе лекций, «закрепляется» на семинарских занятиях. К каждому семинарскому занятию студент должен тщательно готовиться (в тематическом плане указано рекомендуемое для этого время).

Студент во время работы на семинарских занятиях должен:

- формировать и пользоваться информационной базой оценки стоимости бизнеса;
- представлять результаты проведенных исследований преподавателю на проверку;
- практически применять полученные навыки экспертизы отчетов об оценке.

Цель проведения практических занятий — более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Обсуждение теоретического материала производится согласно вопросам, которые указаны в рабочей программе дисциплины.

Решение задач направлено на закрепление теоретических знаний.

Формы промежуточного контроля усвоения материала студентами по дисциплине представляют опрос теоретического материала, ответы на вопросы тестов, решение задач по темам курса.

По итогам изучения дисциплины, обязательным является решение задач, согласно списку вопросов и успешной студентом сдается экзамен.

Содержание практических занятий представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Менеджмент» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» очно-заочная формы обучения

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Природа управления и исторические тенденции его развития	<p>1 Каковы предпосылки возникновения и развития менеджмента?</p> <p>2 Какие факторы повлияли на становление и развитие управленческой науки?</p> <p>3 Охарактеризуйте этапы развития менеджмента.</p> <p>4 Дайте характеристику современному этапу развития менеджмента.</p> <p>5 Сформулируйте основные идеи Школы научного менеджмента. Что стало предпосылкой возникновения Школы научного менеджмента?</p> <p>6 Сформулируйте основные идеи административной школы управления. Что стало предпосылкой возникновения Административной школы управления?</p> <p>7 Каков вклад ученых, представителей административной школы в развитие менеджмента?</p> <p>8 В чем принципиальное различие во взглядах представителей административной и научной школ?</p> <p>9 Каковы цели школы человеческих отношений? Что послужило мотивом для создания такой школы?</p> <p>10 Опишите теорию количественных методов менеджмента. Где сегодня применима данная теория.</p> <p>11 Математическая школа. Перечислите основные идеи математической школы менеджмента. В чём смысл этих идей? Где сегодня применяются идеи Школы?</p> <p>12 Дайте характеристику процессному, системному, ситуационному подходам к управлению. В чём преимущества и недостатки данных подходов?</p> <p>13 В чем отличие системного подхода к управлению от процессного подхода с точки зрения выделения различных школ?</p> <p>Раздел 8 (№ 7,11,12), Раздел 9 (№2,10,13)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Доклады с презентациями.</p> <p>Решение тестовых заданий.</p>

<p>Тема 2. Методологические основы менеджмента</p>	<p>1 Какова природа управления? Сравните позиции разных теоретиков по этому вопросу. 2 Как повлияло развитие рыночных отношений на возникновение менеджмента? 3 Какими были условия развития менеджмента в эпоху массового производства, массового сбыта и постиндустриальную? 4 Дайте характеристику социальных экономических систем. 5 Опишите принципы существования социально экономических систем. В чём преимущество менеджмента при управлении социально экономическими системами? 6 Дайте характеристику принципам и методам управления социально экономическими системами. 7 Опишите и дайте характеристику основным моделям менеджмента признанным в разных странах (японская модель, американская модель, европейская модель). 8 В чём заключается специфика применения различных форм и методов менеджмента в разных странах? 9 Чем определяется выбор модели управления? 10 Что повлияло на формирование менеджмента в современной России? Определите основные этапы развития данной модели. Раздел 8 (№ 7,8), Раздел 9 (№2,10,13)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Доклады с презентациями. Решение ситуационных задач с последующим обсуждением.</p>
--	---	--

<p>Тема 3. Функции менеджмента</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Дайте характеристику функциям менеджмента.</li> <li>2 Что такое планирование? Какую роль планирование играет в управлении?</li> <li>3 Какие виды планирования вы знаете? Перечислите и охарактеризуйте методы планирования.</li> <li>4 Что такое стратегическое планирование? Какую роль стратегическое планирование играет в управлении организацией?</li> <li>5 Какую роль играет прогнозирование в социально-экономических системах?</li> <li>6 Что такое делегирование? В каких ситуациях применяется делегирование?</li> <li>7 В чём смысл централизации и децентрализации управления?</li> <li>8 Роль организационной функции в управлении?</li> <li>9 Что такое координация в деятельности организации?</li> <li>10 Что такое мотивация? какие виды мотивации вам знакомы?</li> <li>11 Какова роль мотивации в управлении?</li> <li>12 Что такое контроль в управлении?</li> <li>13 Сущность и задачи контроля в системе контроля.</li> <li>14 Дайте характеристику процессу контроля. Что такое эффективный контроль?</li> <li>15 В чём состоят особенности реализации функций менеджмента в ИТ организациях/подразделениях?</li> </ol> <p>Раздел 8 (№ 7,8), Раздел 9 (№2,10,13)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Доклады с презентациями.</p> <p>Решение ситуационных задач с последующим обсуждением.</p> <p>Выполнение тестовых заданий по теме с последующей проверкой и закреплением знаний</p>
------------------------------------	---	---

<p>Тема 4 Организация и её деловая среда</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определите понятие и сущность организации.</li> <li>2. Какие виды организации вы знаете?</li> <li>3. Каковы законы развития организации?</li> <li>4. Что такое жизненный цикл организации? Дайте характеристику основным этапам жизненного цикла организации.</li> <li>5. Дайте характеристику организационно-правовым формам управления организациями. Какие организационно-правовые формы управления применяются в современной России?</li> <li>6. Опишите современные тенденции в развитии организаций.</li> <li>7. Что такое классификация организаций? Приведите примеры основных подходов к классификации организации.</li> <li>8. Дайте характеристику внутренней среде организации. Назовите и охарактеризуйте ее основные элементы.</li> <li>9. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и ее характеристики.</li> <li>10. Охарактеризуйте факторы внешней среды организации.</li> <li>11. Типы и принципы структуризации организации.</li> </ol> <p>Раздел 8 (№7,9), Раздел 9 (№2,11)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Доклады с презентациями. Выполнение практических заданий. Выполнение тестовых заданий по теме с последующей проверкой и закреплением знаний</p>
--	---	---

<p>Тема 5. Управленческие решения в менеджменте</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение понятию управленческое решение.</li> <li>2. Каким образом наука об управленческих решениях связана с другими науками об управлении</li> <li>3. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.</li> <li>4. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.</li> <li>5. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».</li> <li>6. Какое место управленческое решение занимает в процессе управления.</li> <li>7. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес - организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.</li> <li>8. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.</li> </ol> <p>Раздел 8 (№ 7,8,10), Раздел 9 (№1,2,3,10)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Доклады с презентациями. Решение ситуационных задач с последующим обсуждением Решение ситуационных задач с последующим обсуждением.</p>
<p>Тема 6. Организационное поведение</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое «организационное поведение»? Что способствует формированию организационного поведения?</li> <li>2. Охарактеризуйте основные подходы в теории организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения.</li> <li>3. Охарактеризуйте человеческий фактор в социально - экономических системах. Какова роль человеческого фактора в современной организации?</li> <li>4. Личность и ее развитие в организации. Охарактеризуйте модель, предложенную Майерс-Бригс.</li> <li>5. Что предполагает экосистемный подход в формировании современной организации?</li> </ol> <p>Раздел 8 (№ 7,8,10), Раздел 9 (№1,2,3,10)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных задач с последующим обсуждением. Выполнение тестовых заданий по теме с последующей проверкой и закреплением знаний</p>

<p>Тема 7. Коммуникации в организации. Группы и динамика групп</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информационная политика корпорации. Каковы принципы формирования информационной политики компании?</li> <li>2. Что такое коммуникаций? Какова роль коммуникаций в управлении?</li> <li>3. Виды управленческих коммуникаций.</li> <li>4. Что такое корпоративные коммуникации?</li> <li>5. Какую роль играют корпоративные коммуникации в управлении компанией?</li> <li>6. Коммуникационный процесс, элементы и этапы коммуникационного процесса.</li> <li>7. Что такое коммуникационные барьеры? Какие коммуникационные барьеры вы знаете?</li> <li>8. Коммуникационные сети. Принцип построения коммуникационных сетей.</li> <li>9. Невербальные барьеры коммуникаций.</li> <li>10. Методы улучшения организационных коммуникаций</li> <li>11. Какие виды групп могут быть сформированы в организации?</li> <li>12. Что такое формальные и неформальные группы?</li> <li>13. Отчего зависит эффективность работы группы?</li> <li>14. Каковы основные принципы управления группой?</li> <li>15. Что такое команда и каковы принципы формирования команды?</li> </ol> <p>Раздел 8 (№ 7,8,9,10), Раздел 9 (№4,8)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Доклады с презентациями. Мини тренинг по отработке коммуникативных навыков Выполнение тестовых заданий по теме с последующей проверкой и закреплением знаний</p>
--	--	--

<p>Тема 8. Влияние, власть и политика организации. Лидерство.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием.</li> <li>2. Источники власти в организации: экспертная власть, власть примера, власть информации, право на власть, потребность во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсами, власть связей.</li> <li>3. Партнерство - фактор повышения управляемости и усиления изменения характера власти.</li> <li>4. Природа и определение понятия лидерства. Черты эффективного лидерства. Подходы к изучению лидерства.</li> <li>5. Лидер и менеджер.</li> <li>6. Традиционные концепции лидерства.</li> <li>7. Теория лидерских качеств.</li> </ol> <p>Концепция лидерского поведения. Раздел 8 (№ 7,8,9), Раздел 9 (№6,10,11,13)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Доклады с презентациями. Тестирования на выявление лидерских качеств Мини тренинг по отработке лидерских навыков.</p>
<p>Тема 9. Мотивация и результативность организации.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности как основа мотивационного процесса. Понятие, виды и формы стимулирования. Содержательные теории мотивации: возможности и ограничения практического применения. Процессуальные теории мотивации.</li> <li>2. Отечественные исследования мотивации: типология В. Герчиковой.</li> <li>3. Мотивация и результативность организации.</li> <li>4. Варианты построения мотивационной политики. Подкрепление - как важный мотивационный фактор.</li> <li>5. Типы, характеристика подкреплений.</li> <li>6. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.</li> </ol> <p>Раздел 8 (№ 7,8,9), Раздел 9 (№6,10,11,13)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных задач с последующим обсуждением. Выполнение тестовых заданий по теме с последующей проверкой и закреплением знаний</p>



<p>Тема 10 Управление организационными изменениями.</p>	<p>1 В чём заключается оценка результатов деятельности?  2 Управление активами. Дайте характеристику процессу управления активами.  3 Что предполагает устойчивое развитие и непрерывность бизнеса?  4 Что такое организационные изменения?  5 Какие проблемы возникают у организации в период организационных изменений?  6 Какие методы управления организационными изменениями вам известны?  7 Опишите модели управления организационными изменениями.  8 Что включает программно-целевой подход к управлению изменениями?  9 В чём заключается социальная ответственность бизнеса?  10 Инструменты развития. Инвестиции и инновации.  Раздел 8 (№ 7,8,10),  Раздел 9 (№10,12,13)</p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.  Решение ситуационных задач с последующим обсуждением.  Выполнение тестовых заданий по теме с последующей проверкой и закреплением знаний</p>
---	---	---

## **6 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Менеджмент» – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;

- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» очно-заочной формы обучения отводится 116 часов учебного времени соответственно (таблица 6).

Таблица 6 – Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «Менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование разделов, тем, входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Природа управления и исторические тенденции его развития	Математическая школа управления; Кибернетические модели	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов интернет-ресурсов; разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины; изучение рекомендованных к занятию нормативных правовых актов, подготовка к решению ситуационных задач и тестированию.
Тема 2. Методологические основы менеджмента	Основные черты европейской модели менеджмента. Анализ специфики национального менеджмента (по выбору студентов)	Работа с учебной, научной и справочной литературой; подготовка к решению ситуационных задач и тестированию.
Тема 3. Функции менеджмента	Особенности реализации функций менеджмента в ИТ организациях	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов к решению ситуационных задач и тестированию.
Тема 4 Организация и её деловая среда	Специфика построения целей ИТ организации В чем сущность и каковы задачи контроля в системе управления?	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов интернет-ресурсов; разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины;

Тема 5. Управленческие решения в менеджменте	Эффективные управленческие решения.	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов интернет-ресурсов; разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины;
Тема 6. Организационное поведение	Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов интернет-ресурсов; разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины;
Тема 7. Коммуникации в организации. Группы и динамика групп	1. Искусство ведения деловых бесед и переговоров. 2. Этика менеджмента.	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов интернет-ресурсов; разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины;
Тема 8. Влияние, власть и политика организации. Лидерство.	Ситуационные подходы: ситуационная теория Ликерта, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Заменители лидерства для сетевого менеджмента	Разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины; изучение рекомендованных к занятию нормативных правовых актов, подготовка к решению ситуационных задач и тестированию.
Тема 9. Мотивация и результативность организации.	Варианты построения мотивационной политики. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов интернет-ресурсов; разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины; изучение рекомендованных к занятию нормативных правовых актов, подготовка к решению ситуационных задач и тестированию.
Тема 10 Управление организационными изменениями.	Управление изменениями организации в системе научных концепций.	Работа с учебной, научной и справочной литературой; изучение материалов интернет-ресурсов; разбор вопросов по теме занятия из рабочей программы дисциплины; изучение рекомендованных к занятию нормативных правовых актов, подготовка к решению ситуационных задач и тестированию.

## **6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы**

Перечень вопросов для самоконтроля:

1. Изложите основные аспекты общей теории управления.
2. В чём заключаются закономерности управления различными системами?
3. Дайте определение понятию «менеджмент».
4. Согласны ли вы с мнением О. Виханского, что «менеджмент сам по себе – это фантом»? Как можно объяснить такую позицию?
5. Каковы основные черты современного менеджмента?
6. Приведите примеры доказывающие, что:
  - менеджмент это искусство управления,
  - менеджмент это вид деятельности
  - менеджмент это аппарат управления.
7. Назовите цели и задачи менеджмента в организации.
8. Понятие и содержание общего и функционального менеджмента в организации.
9. Перечислите уровни менеджмента в организации.
10. Какие принципы менеджмента вам известны?
11. Какие формы организации системы менеджмента применимы на современных предприятиях?
12. В чём заключается сущность организаций с позиции современного менеджмента?
13. Что такое формальные и неформальные организации?
14. Каковы признаки коммерческих и некоммерческих организаций?
15. Приведите пример классификация коммерческих организаций по различным признакам.

16. Объясните почему организация рассматривается как открытая социально-экономическая система?

17. Перечислите характерные признаки и отличия социально-экономических систем от других систем.

18. Дайте характеристику основным элементам организации: функциональные области деятельности, элементы производственного процесса, элементы управления.

19. Почему внешняя среда организации выступает как ограничение функционирования. Даёт ли при этом внешняя среда возможности для развития? Как вы можете объяснить такое противоречие?

20. Назовите факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия для финансовой организации.

21. Перечислите основные внутренние переменные, характеризующие условия функционирования организаций.

22. Положение менеджера в организации и в организационной структуре управления.

23. В чём состоят цели и задачи менеджера сферы ИТ?

24. Определите функционал менеджера современного предприятия.

25. Перечислите состав и определите взаимосвязь основных (предметных) функций менеджмента.

26. Что включает в себя управленческий цикл в организации?

27. В чём заключаются технологические функции менеджмента?

28. Перечислите состав и определите формы и содержание социально-психологических функций менеджмента.

29. Что такое корпоративные информационно-коммуникационные системы?

30. Какова роль корпоративных ИКС?

31. Что такое информационные потоки организации?

32. Как соотносятся информационные потоки и организационная структура организации?

33. Что такое стратегическое управление?
34. Что такое стратегическая ориентация?
35. Сценарий стратегического управления и его этапы.
36. Какую роль играют стратегические и тактические планы в системе менеджмента?
37. Контроль и организационные формы выполнения стратегии.
38. В чём сущность внутрифирменного планирования?
39. Представьте сравнительные характеристики стратегического и оперативного видов планирования.
40. В чём заключается функция контроля?
41. Опишите процесс контроля.
42. Каковы основные принципы контроля?
43. Что значит в контроле объективность, гибкость, экономичность?.
44. Опишите коммуникационный процесс и его этапы.
45. Какие виды управленческих решений вы знаете?
46. Назовите основные этапы принятия решений в менеджменте.
47. Каким образом происходит разработка критериев оценки вариантов решения и определение их значимости?
48. Опишите процесс принятия решения и организация его выполнения.
49. Назовите нормативные документы, регламентирующие менеджмент.
50. В чём заключается мотивация деятельности в менеджменте?
51. Что такое организационная культура?
52. Каким образом происходит формирование и поддержание организационной культуры?
53. Какие модели влияния национальной культуры на культуру организации вы знаете?
54. Перечислите критерии оценки, характеристики, основные принципы эффективного менеджмента.

55. Каковы условия осуществления и ограничения эффективного менеджмента в организации?

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнения домашнего творческого задания;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов;
- решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль проводится в форме экзамена. Экзамен по учебной дисциплине «Менеджмент» для студентов очной и очно-заочной

формы обучения проводится в письменной форме в виде ответов на вопросы билета.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».



## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОП**

### **Вопросы для подготовки к зачёту:**

- 1 Роль менеджера в повышении эффективности хозяйствования в России.
- 2 Организация как основа современного менеджмента.
- 3 Ранние и современные трактовки школы менеджмента: общая характеристика
- 4 Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание.
- 5 Дерево целей как инструмент обеспечения их соподчиненности.
- 6 Система функций современного менеджмента. Сущность и основные виды.
- 7 Организация реализации принятых решений как одна из основных функций менеджмента.
- 8 Функция мотивации персонала в выполнении принятых решений. Сущность содержательных теорий мотивации.
- 9 Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.
- 10 Школа административного управления. Основные характеристики взглядов её основоположников.
- 11 Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов её основоположников.
- 12 Современные школы менеджмента: общая характеристика.
- 13 Актуальные проблемы подготовки менеджеров в современной России.

- 14 Значение совершенствования управления для успеха в коммерческой деятельности современных организаций.
- 15 Проблемы формирования рынка профессиональных менеджеров в переходных экономиках.
- 16 Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.
- 17 Организация и система. Свойства системности.
- 18 Самоорганизация в природе и обществе.
- 19 Законы и принципы организации.
- 20 Понятие и виды организационной культуры.
- 21 Линейная и линейно-штабная структуры, их достоинства и недостатки.
- 22 Функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
- 23 Линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
- 24 Матричная структура, ее достоинства и недостатки.
- 25 Дивизиональная структура, ее достоинства и недостатки.
- 26 Организационные структуры: структура, ориентированная на нововведения.
- 27 Основные принципы построения современных организационных структур управления.
- 28 Основные функции и особенности организации ИТ-бизнеса.
- 29 Проблемы соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления организацией.
- 30 Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы, особенности влияния на организацию.
- 31 Понятие предпринимательства и предпринимательские возможности.
- 32 Типология и организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества.
- 33 Принципы организации бизнеса. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.
- 34 Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.

35 Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.

36 Отличие предпринимательской идеи от предпринимательских возможностей. Способы и механизмы выявления предпринимательских возможностей.

37 Подходы к определению бизнес- модели. Основные компоненты бизнес - модели. Соотношение понятий бизнес-идея; бизнес-модель; бизнес-план.

38 Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.

39 Место прибыли в бизнесе. Управление активами

40 Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.

41 Социальная ответственность бизнеса.

42 Инструменты развития. Инвестиции и инновации

#### **Вопросы для подготовки к экзамену:**

1. Организационное поведение: понятие и характеристика.
2. Роль человеческого фактора в социально-экономических системах.
3. Личность и её развитие в организации.
4. Теоретические основы организационного поведения: когнитивные подход.
5. Теоретические основы организационного поведения: бихевиористский подход.
6. Теоретические основы организационного поведения: подход социального научения.
7. Экосистемный подход в формировании современной организации. Роль сотрудника в экосистеме организации.
8. Факторы организационного поведения и их характеристики.
9. Человеческий капитал как преимущество современной организации.
10. Информация и её влияние на экономическую деятельность.
11. Коммуникация в управлении организацией.
12. Понятия и модели коммуникативного поведения.

13. Коммуникативный процесс в организации: особенности обеспечения эффективной коммуникации.
14. Информационно-коммуникационные корпоративные системы.
15. Информационные потоки в организации. Организация информационных потоков.
16. Каналы коммуникации в организации.
17. Коммуникативные барьеры.
18. Вербальная коммуникация в деловом взаимодействии.
19. Невербальная коммуникация в деловом взаимодействии.
20. Ритуалы и символы в системе организационных коммуникаций.
21. Деловая этика и культура общения.
22. Роль коммуникации в формировании нематериальных активов компании.
23. Имидж и репутация как нематериальные активы организации.
24. Личная и корпоративная репутация.
25. Формальные и неформальные группы: роль групп в организации.
26. Взаимодействие индивидуума и группы.
27. Формирование эффективных рабочих групп.
28. Командообразование: понятие корпоративных команд и особенности их формирования.
29. Внутриорганизационные конфликты: понятие и характеристики.
30. Профилактика конфликтных ситуаций.
31. Типы организационных конфликтов.
32. Управление стрессами и конфликтами в организациях.
33. Понятие власти и лидерства в организации.
34. Виды власти и их характеристики.
35. Природа лидерства: Авторитарные и демократичные лидеры.
36. Природа лидерства: поведенческие подходы к лидерству.
37. Ситуационные подходы в лидерстве: теория Ликерта.
38. Поведенческий подход в лидерстве: теория К.Левина.

39. Содержательные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях.
40. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А.Маслоу.
41. Содержательные теории мотивации: теория приобретённых потребностей МакКлелланда.
42. Содержательные теории мотивации: теория двух факторов Герцберга.
43. Содержательные теории мотивации: теория ERG К.Альдерфера.
44. Мотивационная политика организации.
45. Типы подкреплений и их характеристики.
46. Понятие изменений в организации.
47. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В.Врума.
48. Процессуальные теории мотивации: теория Х и теория Y МакГрегора.
49. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости Дж.Адамса.
50. Понятие организационных изменений и особенности управления.
51. Модели управления изменениями: классификация и принципы выбора.
52. Модели управления изменениями: содержательные модели Атом успеха «7SMcKinsey» Т. Питерса.
53. Модели управления изменениями: процессные модели Л.Грэйнера и И.Адизеса
54. Модели управления изменениями: процессные модели «Кривая перемен» Д.Дак
55. Модели управления изменениями: смешанные модели «TROPICS» А.И.Пригожина.
56. Модели управления изменениями: смешанные модели «8 шагов» Дж.П. Коттера.
57. Особенности адаптации персонала к изменениям: сопротивление, и способы работы с ним.

58. Особенности адаптации персонала к изменениям: стресс, выгорание и способы работы с ними.

59. Концепция устойчивого развития.

60. Матрица готовности организации к изменениям.

61. Стратегирование управления изменениями.

62. План управления изменениями.

63. Процесс внедрения изменений в организацию.

64. Методы оценки результативности изменений.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Краснодарский филиал Финуниверситета**

2023/2024 учебный год  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

Направление подготовки «Бизнес-информатика», профили «ИТ-менеджмент в бизнесе»,  
«Бизнес-аналитика».  
Дисциплина «Менеджмент»

	Задания экзаменационного билета	Бал- лы БРС
	Вопросы:	
1	Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В.Врума	18
2	Информационно-коммуникационные корпоративные системы	18
	Тестовые задания:	
3	Какие факторы научно - технического прогресса привели к росту влияния технологии в управлении? А. Промышленная революция, стандартизация. В. Промышленная революция, стандартизация, механизация, промышленная революция и применение сборочных конвейерных линий, стандартизация. С. Механизация, промышленная революция. D. Применение сборочных конвейерных линий, стандартизация.	8

4	Если руководитель делегировал часть своих полномочий другому руководителю, кто несет ответственность за ошибочное решение? А.Руководитель, принявший полномочия. В.Ответственный определяется после исследования конкретной ситуации. С.Начальник руководителя, делегировавшего полномочия. D.Руководитель, делегировавший полномочия.	8
5	Основной принцип ситуационного подхода к управлению предполагает: А.Возможность применения научных достижений к конкретным условиям. В.Анализ случаев из практики управления. С.Использование целенаправленных приемов в конкретной ситуации. D.Интеграция различных подходов к управлению.	8
	ИТОГО	60

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры

Заведующий кафедрой

Х.А. Константиныди

Преподаватель

Н.Н.Грибок

**Тесты для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы обучающегося**

1. Какие факторы научно - технического прогресса привели к росту влияния технологии в управлении?

- Е. Промышленная революция, стандартизация.
- Ф. Промышленная революция, стандартизация, механизация, промышленная революция и применение сборочных конвейерных линий, стандартизация.
- Г. Механизация, промышленная революция.
- Н. Применение сборочных конвейерных линий, стандартизация.

2. Исследователи психологической школы полагали, что

- А. Сочетание четко разработанных операций и хорошей заработной платы ведут к повышению производительности труда.
- В. Уровень производительности труда зависит от уровня удовлетворенности работников своим трудом.
- С. Оплата должна воздействовать на психологию рабочего.
- Д. Четко разработанные рабочие операции ведут к повышению производительности труда

3. Какие поведенческие факторы являются распространенными ограничениями при принятии эффективных решений?

- А. Изменяющееся окружение, взаимосвязь решений.
- В. Негативное отношение к чему или какому - либо, личностные пристрастия, барьеры восприятия информации.
- С. Уровень риска.
- Д. Все перечисленное.

4. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- А. Отрицательная.
- В. Корреляционная.
- С. Положительная.
- Д. Неопределенная.

5. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее:



- A. Количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизации. Сложность организационной структуры.
- B. Сложность организационной структуры.
- C. Сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие.
- D. Степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство.

6. Планирование действий – это

- A. Уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности.
- B. Выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели.
- C. Создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации.
- D. Оценка затрат времени для каждой операции.

7. Из перечисленных пунктов: 1. Выработка четких, кратких целей. 2. Выработка целей снизу вверх, 3. Реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль. 4. Корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль. - К основным стадиям управления по целям относятся.

- A. 1, 2, 3
- B. 1, 3, 4
- C. 2, 3, 4
- D. 1, 2, 3, 4.

8. К какому варианту взаимоотношений членов организации могут быть отнесены отношения в следующей ситуации: "Два сотрудника работают в плановом отделе. Один занимается учетом договоров с заказчиками; другой занимается учетом договоров с субподрядчиками, заключаемых для выполнения договорных обязательств перед заказчиками. Для определения затрат по договорам с заказчиками сотрудники обмениваются информацией"?

- A. Функциональные отношения.
- B. Отношения управленческого аппарата.
- C. Латеральные отношения.
- D. Линейные отношения.

9. Менеджмент в основном занимается системами

- A. Закрытыми и подсистемами закрытого типа.
- B. Закрытыми.
- C. Закрытыми и подсистемами открытого типа.
- D. Открытыми.

10. Что позволяет рассматривать маркетинг как функцию внутрифирменного стратегического управления?

- A. Глубокое изучение спроса, потребностей и требований потребителя для достижения результатов, т. е. максимальной и устойчивой прибыли.
- B. Международное разделение труда
- C. Снижение издержек производства и как следствие предложение более конкурентоспособных цен.
- D. Применение достижений научно - технического прогресса.

11. Почему в условиях централизованной экономики отсутствовала необходимость в формулировании миссии организации?

- A. Партийные органы подменяли хозяйственные.
- B. Экономическое развитие страны определялось пятилетними планами.
- C. Цели и задачи раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных ресурсов.
- D. Все перечисленное.

12. Основные функции управления:

- A. Организация, мотивация.
- B. Планирование, контроль.
- C. Планирование, организация, мотивация, контроль.
- D. Организация, мотивация, контроль.

13. Что дает специализация задач?

- A. Повышает прибыль.
- B. Улучшает технологию производства.
- C. Способствует лучшей организации труда.
- D. Повышает оборачиваемость капитала.

14. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как

- A. "Макдональдс".
- B. "Форд".
- C. "Боинг".

D. "Шелл".

15. Какой прием существенно определяет успех ситуационного подхода к управлению?

- A. Руководитель умеет правильно прогнозировать ситуацию.
- B. Руководитель умеет предвидеть вероятные последствия принимаемых решений.
- C. Руководитель владеет средствами профессионального управления.
- D. Руководитель умеет увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями.

16. Как определяется понятие "управление":

- A. Передача информации от управляющей системы к управляемой.
- B. Организационная деятельность руководителя и аппарата его помощников
- C. Разработка управленческих решений и их реализация.
- D. Координация и регулирование работы коллектива.

17. Какой характер отношений управления, к какому классу отношений они относятся:

- A. Это организационные отношения в трудовом коллективе.
- B. Это информационные связи, определяющие порядок работы.
- C. Это связи соподчиненности людей, объединяющие их в систему совместного труда.
- D. Это способ объединения людей в процессе их совместной деятельности.

18. Как Вы понимаете цель управления:

- A. Это проблема, требующая своего разрешения.
- B. Это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы.
- C. Это прогностическое представление о будущем.
- D. Это комплекс задач, реализуемых в процессе управления.

19. Какие признаки наиболее точно отражают сущность и особенности социально-экономической системы:

- A. Человек и отношения между людьми.

- В. Управляющая и управляемая системы, прямые и обратные связи между ними.
- С. Человек, труд, отношения людей, управление.
- Д. Производственные отношения, определяющие характер социально-экономической системы.

20. Что такое управление. Как определить это понятие?

- А. Координация работы трудового коллектива
- В. Передача командной информации из управляющей системы в управляемую
- С. Движение информации и ее трансформация от исходной в командную
- Д. Взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи

21. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области является элементом разработки стратегии компании

- А. Недиверсифицированной
- В. Холдинговой
- С. Диверсифицированной
- Д. Одноотраслевой

22. Стратегия, включающая меры, связанные с изменениями в отрасли называется

- А. Корпоративной
- В. Функциональной
- С. Операционной
- Д. Деловой

23. Стратегия действий по разработке рекламной компании внутри функционального направления компании называется

- А. Операционной
- В. Деловой
- С. Корпоративной
- Д. Функциональной

24. Корпоративная стратегия – это совокупность стратегий

- A. Деловых
- B. Компании в целом и в отношении сфер ее деятельности
- C. Функциональных
- D. Операционных

25. Корпоративные цели и цели хозяйственного подразделения совпадают в компании

- A. Неконкурентоспособной
- B. Недиверсифицированной
- C. Диверсифицированной
- D. Конкурентоспособной

25. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления, 2. Руководители самостоятельных органов, 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:

- A. 2.
- B. 1, 2, 3 .
- C. 1, 2, 3.
- D. 1 .

26. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- 1. Научное управление.
- 2. Новая экономическая политика.
- 3. Административное управление.
- 4. Человеческие отношения.

27. Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию уменьшения информационных перегрузок?

- 1. Связной.
- 2. Лидер мнения.
- 3. Космополит.
- 4. Сторож.

28. Каким образом сила информационного сообщения зависит от близости социальных статусов источника и получателя?

- 1. Прямо пропорционально.
- 2. Характер зависимости меняется в зависимости от направления сообщения.
- 3. Не зависит.

4.Обратно пропорциональна (т. е. чем статус ближе, тем сила сообщения меньше).

29. Существует четыре основных вида управленческой деятельности, в рамках стратегического планирования. Исключите лишний:

1. Подготовка решений собрания акционеров.
2. Адаптация к внешней среде.
3. Внутренняя координация.
4. Распределение ресурсов.

30. Основная цель составления бюджета организации при реализации стратегического плана - это определить

1. Необходимые ресурсы и распределить их по приоритетам.
2. Источники поступления финансов.
3. Необходимые ресурсы и распределить их по целям.
4. Необходимые ресурсы, их количество и источники.

31. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

1. Созданы отделы на предприятии, равные по численности.
2. Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели.
3. Созданы филиалы предприятия в пяти городах.
4. Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам.

32. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

1. Принятием решения аудитивно учитывающего мнения всех заинтересованных сторон.
2. Уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом.
3. Уменьшением выгоды.
4. Установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.

33. В чем заключается принцип единства управления?

1. Число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано.

2. Полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек.
3. У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.
4. Ответственность за работу коллектива несет группа руководителей.

34. Выделите признак системного подхода к управлению:

1. Система контроля принятых решений.
2. Определенная последовательность целенаправленных действий людей.
3. Система проведения производственных совещаний для выработки совместных решений.
4. Система корректировки организационной структуры для выпуска конкурентоспособной продукции.

35. Сущность ситуационного подхода состоит:

1. Применение способов действий, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности.
2. Знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций.
3. Правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов.
4. Все перечисленное.

36. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

1. Работа с людьми и информацией
2. Работа с предметами и с людьми.
3. Работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми.
4. Работа с людьми.

37. Что такое обратная связь между получателем и источником в процессе коммуникации?

1. Сообщение о полученном задании третьему лицу.
2. Доклад вышестоящему руководителю о выполнении задания, полученного от непосредственного начальника.
3. Отказ от выполнения личного поручения начальника.

4. Телефонная связь, прерванная спецслужбами во время получения задания исполнителем.

38. Какие стимулы определяют успех организации в современных условиях?

1. Самовыражение личности.
2. Профессиональный рост.
3. Материальное вознаграждение.
4. Получение наград, званий.

39. Целью планирования деятельности организации является

1. Обоснование затрат.
2. Обоснование численности работников.
3. Определение целей, сил и средств.
4. Обоснование сроков.

40. Какое содержание цели управления по Вашему мнению наиболее приемлемо с точки зрения современных проблем развития производства и рекомендации науки управления.

1. Обеспечение народного хозяйства необходимым видом продукции в достаточном количестве и соответствующего качества.
2. Достижения международного уровня качества продукции.
3. Максимально возможное удовлетворение потребности человека в самоутверждении, посредством активного и творческого труда.
4. Получение максимальной прибыли.

41. Каким образом характер и формы собственности определяют особенности и содержание управления:

1. Собственность определяет социально-экономические аспекты управления, но не влияет на организационные его формы.
2. Собственность определяет трудовую активность и тем самым способствует стимулированию труда в процессе управления.
3. Собственность меняет цели управления и тем самым в корне изменяет всю систему управления.
4. Собственность определяет социально-экономические условия управления и через них влияет и на формирование организации управления.

42. Как Вы понимаете искусство управления:



1. Это способности менеджера, реализуемые в его практической деятельности
2. Это комплекс знаний и опыта управления, присущих менеджеру.
3. Это богатый опыт управления осознанный менеджером и успешно используемый в критических ситуациях.
4. Это интуиция и предвидение ситуаций.

43. Что включает в себя понятие методологии управления:

1. Методы управления
2. Совокупность методов изучения проблем управления.
3. Логическая организация деятельности по управлению.
4. Подход к управлению, концепция управления.

44. Что является предметом изучения науки «менеджмент»:

1. Управляемая социально-экономическая система.
2. Отношения управления между людьми.
3. Управленческая деятельность человека.
4. Тенденции и процессы развития управления.

45. В пирамиде создания миссия хозяйственного подразделения непосредственно связана с

- A. Миссией корпорации, целями хозяйственного подразделения
- B. Целями корпорации и операционными стратегиями
- C. Стратегией хозяйственного подразделения и стратегией функциональной единицы
- D. Миссией операционной единицы и стратегией хозяйственного подразделения

46. Стратегия в отношении проведения профилактического ремонта оборудования внутри определенного функционального направления компании называется

- A. Функциональной
- B. Деловой
- C. Операционной
- D. Корпоративной

47. Действия по сохранению конкурентных преимуществ в одной отрасли – это часть стратегии

- A. Операционной

- В. Корпоративной
- С. Функциональной
- Д. Деловой

48. Перечисленные задачи стратегического менеджмента: 1) постановка целей и задач; 2) реализация стратегии; 3) определение миссии; 4) разработка стратегии; 5) оценка результатов и изменение стратегии, должны решаться в последовательности

- А. 4,2,5,3,1
- В. 1,4,3,2,5
- С. 3,1,4,2,5
- Д. 5,1,4,2,3

49. Перечисленные пункты: 1) способ определения основных и вспомогательных видов деятельности; 2) средство стратегической оценки – связи видов деятельности; 3) инструмент анализа структуры издержек фирмы, - определяют понятие

- А. Стратегического планирования
- В. Экономического анализа
- С. Стратегического анализа издержек
- Д. Цепочки ценностей

50. Ключевым фактором в любой модели управления являются

- 1. Финансы.
- 2. Средства производства.
- 3. Структура управления.
- 4. Люди.

51. Что называется "социотехническими системами"?

- 1. Станки с программным управлением.
- 2. Компьютерные системы, заменяющие определенное число работников.
- 3. Люди, участвующие в процессе производства.
- 4. Компьютеры.

52. Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?

- 1. Связной.
- 2. Космополит.
- 3. Сторож.
- 4. Лидер мнения.

53. В чем отличие влияния путем убеждения от влияния власти примера или эксперта?

1. Убеждение приемлемо в любом коллективе, а власть примера и эксперта – высокопрофессиональны.
2. Тем, что исполнитель полностью уверен в том, что он делает и почему он это делает.
3. Для власти примера или эксперта необходимо, чтобы влияющий обладал большей властью в организации, чем объект влияния.
4. Они абсолютно одинаковы.

54. Какая из перечисленных инновационных стратегий позволяет наилучшим образом преодолеть "технологический разрыв"?

1. Наступательная.
2. Имитационная.
3. Оборонительная.
4. Оппортунистическая.

55. Какой из перечисленных видов прогнозов анализирует рынок товаров с учетом текущего состояния и перспектив развития экономики в целом?

1. Прогнозирование развития технологии.
2. Прогнозирование состояния рынка.
3. Прогнозирование социальное и развития технологии.
4. Социальное прогнозирование.

56. Правило - это

1. Гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации.
2. Последовательность операций.
3. Последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению.
4. Конкретно сформулированный опыт прошлого.

57. Определите основные этапы построения организации

1. Определение характера выполняемой работы.
2. Определение характера выполняемой работы. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

3. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.
4. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента.

58. Причиной возникновения новых подходов к управлению является

1. Обнаружение грубых ошибок в старых подходах.
2. Рост культурного уровня общества.
3. Прогресс различных областей знаний и появление возможностей их использования в управлении.
4. Изменение практики управления.

59. Примером интенсивной технологии является

1. Монтаж фильма.
2. Конструкторское бюро.
3. Пивоваренный завод.
4. Угледобывающая шахта.

60. Конечной целью менеджмента является

1. Обеспечение прибыльности фирмы.
2. Повышение квалификации и творческой активности работника.
3. Рациональная организация производства.
4. Развитие технико-экономической базы фирмы.

61. "Отцом научного управления" часто называют

1. А. Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.
2. Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
3. Фрэнка и Лилиан Гильбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
4. А. Файоля - он опубликовал книгу "Общее и промышленное управление", где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.

62. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

1. Принятием решения аудитивно учитывающего мнения всех заинтересованных сторон.
  2. Уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом.
  3. Уменьшением выгоды.
  4. Установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
63. Основная причина трудности составления схемы структуры – это
1. Неэффективная и громоздкая организация, искажения в структуре взаимоотношений.
  2. Громоздкая организация.
  3. Неэффективная организация.
  4. Искращения в структуре взаимоотношений.
64. Основным в управлении по целям является выработка целей
- A. Снизу вверх.
  - B. По матричной схеме.
  - C. Сверху вниз по цепи инстанций.
  - D. Снизу вверх и сверху вниз.
65. Какой тип структуры системы управления позволяет наилучшим образом сочетать качество решения и ответственность за его принятие:
- A. Линейная структура.
  - B. Функциональная структура.
  - C. Матричная структура.
  - D. Дивизиональная структура.
66. Какая из характеристик системы управления в наибольшей степени определяется формой собственности:
- A. Масштаб управления.
  - B. Границы объекта управления.
  - C. Расходы на управление.
  - D. Весь комплекс характеристик, определяется формой собственности.
67. Каков главный признак неформальной организации:
- A. Существование лидера в организации.
  - B. Отношения между людьми, не зафиксированные в организационных положениях.
  - C. Социально- психологическое отношение между людьми.

D. Противодействия решениям принятым администрацией.

68. Какие типы управления соответствуют следующему критерию типологического анализа: Организационные формы управления:

- A. Регламентное, нормативное, социально- регулируемое, инструктивное.
- B. Авторитарное, демократическое, распорядительное, коллегиальное.
- C. Прагматическое, эмпирическое, интуитивное, концептуальное.
- D. Компьютерное, ситуационное, перспективное, текущее.

69. Какое определение системы управления вы считаете наиболее корректным, система управления это:

- A. Единство объекта и субъекта управления.
- B. Комплекс характеристик, отражающих состояние управления.
- C. Совокупность отношений управления в социально-экономической системе.
- D. Совокупность элементов и связей между ними, составляющих целостное образование.

70. Стратегия лидерства по издержкам оправдана, если

- A. Покупателей немного
- B. Различия товарных марок незначительны
- C. Существует много способов дифференциации продукции
- D. Различия товарных марок значительны

71. Корпоративная и деловая стратегия совпадают в компании

- A. Недиверсифицированной
- B. Диверсифицированной
- C. Многоотраслевой
- D. Конкурентоспособной

72. Из перечисленных пунктов: 1) создание портфеля бизнес-подразделений; 2) НИОКР; 3) приобретение материалов; 4) управление запасами; 5) создание товарного портфеля бизнес-подразделений; 6) достижение синергизма бизнес-подразделений; - к функциональной стратегии относятся

- A. 1,2
- B. 4,5
- C. 2,6
- D. 3,4

73. В пирамиде создания операция стратегия непосредственно связана с

- A. Целями отделов функциональных единиц и стратегий функциональных единиц
- B. Целями корпорации и стратегией хозяйственных подразделений
- C. Целями функциональных единиц и корпоративной стратегией
- D. Целями хозяйственных подразделений и стратегией операционных единиц

74. Основа конкурентного преимущества сфокусированных стратегий –

- A. Поиск узкой рыночной ниши со специфическими предпочтениями покупателей
- B. Предложение сегменту качественного товара по разумным ценам
- C. Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное
- D. Снижение издержек без потери качества

75. Из перечисленного: 1. Прибыль - причина существования предприятия, 2. Прибыль - результат деятельности предприятия, 3. Прибыль - результат осуществления основных функций предприятия (маркетинг, инновации, производство). При анализе проблем прибыльности предприятия и функций его руководства следует исходить из пунктов:

- A. 1, 2.
- B. 1, 3.
- C. 2, 3.
- D. 1, 2, 3.

76. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как

- A. Выпуск легковых автомобилей.
- B. Производство военной авиатехники.
- C. Переработка нефти, выплавка чугуна.
- D. Строительство судов.

77. Коммуникация предоставляет средства для

- A. Выработки и исполнения решений, осуществление обратной связи, корректировка целей и процедур.
- B. Осуществление обратной связи.
- C. Выработки и исполнения решений.
- D. Корректировку целей и процедур.

78. Принципом эффективной мотивации в настоящее время является (являются)

- A. Денежное вознаграждение.
- B. Способы формирования потребностей.
- C. Способы удовлетворения потребностей через хорошую работу.
- D. Моральное вознаграждение.

79. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?

- A. Функциональные отношения.
- B. Линейные отношения.
- C. Материальные отношения.
- D. Отношения управленческого аппарата.

80. Тактика - это:

- A. Краткосрочная стратегия.
- B. Долгосрочная стратегия.
- C. Среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года.
- D. Среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года.

81. Характерная особенность "традиционной" инновационной стратегии состоит в

- A. Стремлении вытеснить конкурентов из "своего" сегмента рынка.
- B. Отсутствии стремления к каким - либо нововведениям, за исключением повышения качества выпускаемой продукции.
- C. Отказе от разработки принципиально новых продуктов.
- D. Стремлении упрочить свои позиции на традиционных рынках сбыта.

82. Что такое "Социотехническая система" организации с высокой технологией производства?

- A. Профессиональный рост работников.
- B. Интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат.
- C. Развитие социальной сферы.
- D. Всеобщая компьютеризация производства.

83. Определите основные характеристики внешней среды для организации

- A. Сложность и подвижность.



- В. Взаимосвязанность факторов, сложность.
- С. Взаимосвязанность и неопределенность.
- Д. Все перечисленное.

84. Из перечисленных руководителей: 1. Члены правления. 2. Руководители цехов, отделов, 3. Бригадиры, руководители групп. К низшему звену управления относятся:

- А. 2, 3.
- В. 1.
- С. 3.
- Д. 1, 2, 3.

85. В качестве примера многозвенной технологии может являться:

- А. Сетевой график.
- В. Страхование.
- С. Банковское дело.
- Д. Сборочная линия массового производства.

86. С точки зрения А. Файоля и "процессного подхода" управление является

- А. Деятельностью по обеспечению достижения организацией поставленных целей.
- В. Процессом, состоящим из серии непрерывно взаимосвязанных действий.
- С. Целеполагающей деятельностью в организации.
- Д. Набором последовательно выполняемых функций: планирование, организация, распоряжение, координация и контроль.

87. Основным правилом при определении уровня зарплаты является

- А. Уровень оплаты в фирмах конкурентах.
- В. Определенный законом минимальный уровень.
- С. Абсолютно точное и объективное определение характера вложенного труда и последующая всесторонняя и беспристрастная его оценка.
- Д. Определенная штатным расписанием ставка.

88. Что такое "побуждение"?

- А. Условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность.
- В. Принуждение кого - либо к определенной деятельности.
- С. Создание заинтересованности кого - либо к конкретной деятельности.
- Д. Ощущение недостатка в чем - либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать

что - либо).

89. Характерная особенность "наступательной" инновационной стратегии заключается в

- A. Стремлении к монополизму.
- B. Стремлении вытеснения конкурентов.
- C. Активном поиске новых направлений деятельности.
- D. Стремлении быть первым на рынке.

90. Что такое качество управленческого решения:

- A. Это полнота факторов функционирования и развития производства, которые отражают управленческое решение
- B. Это соответствие решения потребностям производства.
- C. Это совокупность свойств управленческого решения, отражающих его необходимость, своевременность, целенаправленность и т.д.
- D. Это его способность устранить отрицательные тенденции в развитии производства

91. В чем выражается эффективность управления производством:

- A. Достижение производственным коллективом поставленных целей.
- B. Успешное выполнение или перевыполнение плановых заданий
- C. Достижение высокого результата работы при снижении затрат на управление
- D. Значительное повышение темпов развития производства

92. В чем отличие регламентного и нормативного управления :

- A. Регламентное это административное управление, а нормативное - экономическое
- B. Преобладанием того или другого в организации управления
- C. Степенью централизации управления, присущей первому и второму
- D. Степенью и характером ответственности за выполнение функций и реализацию полномочий

93. Какова роль информации в управлении социально-экономическими системами:

- A. Отражает меру определенности состояния социально-экономической системы

- В. Характеризует степень разнообразия управляемой и управляющей систем в социально-экономической системе
- С. Устанавливает необходимый объем знаний о социально-экономической системе
- Д. Совокупность сведений об управляемой системе, необходимых для управления

94. Каков наиболее полный вариант свойств процесса управления:

- А. Изменчивость и устойчивость, непрерывность и дискретность, последовательность и цикличность
- В. Информационность, способность воздействовать на человека, свойство организационной формы
- С. Целенаправленность, необратимость, разнообразие, социальность
- Д. Изменчивость, инерционность, последовательность, непрерывность

95. Из перечисленных пунктов: 1) главный стратегический подход; 2) подход делегирования полномочий; 3) совместный подход; 4) инициативный подход, - подходами, при которых стратегия разрабатывается снизу вверх, являются

- А. 2,3
- В. 3,4
- С. 1,2
- Д. 1,3

96. Из перечисленных вариантов структур: 1) функциональная специализация; 2) децентрализованные хозяйственные подразделения; 3) стратегические бизнес-группы; 4) матричные структуры – дает возможность реализовать принцип организации по двум поддерживающим стратегию направлениям одновременно

- А. 2
- В. 3
- С. 1
- Д. 4

97. Из перечисленных пунктов:

- 1) определение степени диверсификации;
- 2) анализ делового портфеля;
- 3) определение характера диверсификации;
- 4) анализ стратегического соответствия;
- 5) оценивание масштаба диверсификации;

б) сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений – к числу мер по определению стратегии диверсифицированной компании относятся

А. 1,2,3

В. 1,3,5

С. 3,4,5

1,4,6

98. Из перечисленных типов хозяйственных подразделений, выделенных с помощью матрицы «рост – доля»: 1) «дойные коровы»; 2) «собаки»; 3) «вопросительные знаки»; 4) «звезды» – в квадранте с низким темпом роста и высокой относительной долей находится

А. 2

В. 3

С. 1

Д. 4

99. Из перечисленных пунктов:

1) стратегический подход;

2) финансовый подход;

3) подход, основанный на использовании стратегических соответствий;

4) ассортиментный подход;

5) фокусирование;

6) дифференциация – существо связанной диверсификации отражают

А. 1,3

В. 1,5

С. 2,4

Д. 2,6

100. Развитию принципов научного управления в США способствовало

А. Трудолюбие свободных граждан.

В. Формирование крупных отраслей промышленности и предприятий.

С. Сопротивление Франции.

Д. Поддержка Англии.

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

**Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной**

Таблица 7 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПKN-9	Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов	1 Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании	<p><b>Задание 1.</b> Построить причинно-следственную диаграмму на примере указанной проблемы. Объяснить причинно-следственные связи построенной диаграммы. Проблемы: Снижение спроса на продукцию Увеличение брака продукции Рост издержек производства Снижение прибыли Снижение качества товара/услуги Снижение уровня конкурентоспособности Высокий процент увольнений Рост числа конфликтов Снижение мотивации персонала Складывающийся неблагоприятный имидж</p> <p><b>Задание 2</b> На основании проведенного анализа проблем в задании 1 сформулировать цель для решения проблемы и представить ее в виде дерева целей. В структуре дерева целей должно быть не менее 3-х подцелей и их деления на соответствующие задачи и операции. Объяснить принцип построения дерева целей.</p>
		2 Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга	<p><b>Задание 1.</b> Преподавателем даётся проблемная ситуация для обсуждения в малых группах: Ситуация. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКП-2	Способность выявлять условия и		<p>нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы? Решение принятое в малой группе выносится на обсуждение аудитории.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Для обсуждения в малых группах. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.) Решение принятое в малой группе выносится на обсуждение аудитории.</p>
		3 Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>Преподавателем даётся проблемная ситуация для обсуждения в малых группах:</p> <p>Примите оптимальное решение при условии:</p> <p>а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить пчисло сотрудников; б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг);</p> <p>в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги). Решение принятое в малой группе выносится на обсуждение аудитории.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>В группах по три человека студенты рассматривают последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения и обсуждают проблемный вопрос:</p> <p>какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты работы в малых группах выносятся на дискуссию в рамках практического занятия.</p>
		1. Демонстрирует навыки самостоятельной	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>Основными направлениями деятельности предприятия ООО «Интеграл-С» является продажа, ремонт оргтехники, выполнение</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
	предпосылки для использования проектных подходов и методов проектного управления в деятельности организации, осуществлять инициацию проекта, а также сбор необходимых данных, выявление заинтересованных лиц для формулирования цели и содержания проекта	аналитической и проектной работы, требующей широкого образования в направлении инвестирования	работ по автоматизации всех сфер бизнеса, сервисного обслуживания и установка лицензионного программного обеспечения. Определите какая организационная структура обеспечит предприятию эффективную деятельность. <b>Задание 2.</b> Общество с ограниченной ответственностью чайно-кофейная компания «Фрегат» (далее ООО ЧКК «Фрегат») является официальным дистрибьютором многих известных российских и мировых производителей продуктов питания, таких как: Lipton, Brook Bond, Calve, Nescafe, Knorr, 7 Days и другие. Определите какая организационная структура обеспечит предприятию эффективную деятельность.
		2. Использует методы исследования конкретных ситуаций в области инвестиционного проектирования, бизнес-планирования; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов	Задание 1. Задание 2. Проанализируйте сообщение руководителя новому сотруднику, используя модель коммуникации Ф. Шульца фон Туна. Руководитель: «Да-а. А ваш предшественник справлялся с этой работой намного быстрее...» Результаты выполнения этого задания представьте в виде таблицы. <b>Задание 2</b> Студентам предлагается задание: На листе бумаги напишите 10 целей на следующий год так, как будто они уже реализовались, а затем выберите из них ту, которая наибольшим образом изменила вашу жизнь. Обведите её выпишите на отдельный лист и проработайте по критериям SMART. По выполнению задания сделайте вывод о значении целеполагания и условиях реализации поставленных целей.
		3. Принимает оптимальные бизнес-решения; выявляет риски при реализации бизнес-планов и разрабатывает рекомендации по их преодолению или страхованию.	<b>Задание 1.</b> Задание выполняется индивидуально каждым студентом. Результаты выполненного задания выносятся на групповое обсуждение. Ситуация: В организации сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах: а) распределение ответственности; б) отношение к подбору кадров; в) отношение к инициативе; г) отношение к дисциплине; и) способ доведения решения

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
			<p>до исполнителей. Докажите верность вашего решения.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию: Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты представьте для обсуждения в аудитории.</p>

Процедуры оценивания знаний, умений и владений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### *Нормативные акты*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015). - URL: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016 г.). - URL: <http://www.consultant.ru>.
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ (ред. от 29.12.2015). - URL: <http://www.consultant.ru>.
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 29.12.2014). - URL: <http://www.consultant.ru>.



5. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ (ред. от 05.05.2014). - URL: <http://www.consultant.ru>.

6. Федеральный закон от 08.05.1996 № 41-ФЗ «О производственных кооперативах» (в ред. от 29.12.2014). - URL: <http://www.consultant.ru>.

*Основная литература:*

7. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489310>

8. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490123>

*Дополнительная литература:*

9. Веснин, В. Р. Корпоративное управление : учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-104490-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/958374>

10. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/450213>

11. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. (Высшее

образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009073-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/538741>.

*Периодические издания*

12. «Россия в цифрах». Статистический ежегодник.
13. Журнал «Менеджмент и маркетинг».
14. Журнал «Предпринимательство».
15. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».

**9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

*Интернет-ресурсы:*

1. [http:// http://www.aup.ru/library](http://http://www.aup.ru/library)
2. <http://akeu.ru>.
3. <http://www.mevriz.ru>.
4. <http://www.betec.ru>.
5. <http://www.rucont.ru>
6. <http://infoneeds.kubsu.ru/>
7. <http://www.gks.ru>
8. <http://www.consultant.ru>
9. <http://www.garant.ru>.
10. <http://www.management.com.ua>
11. <http://www.megabook.ru/business>
12. <http://www.bpm-online.ru>
13. [www.cfin.ru/management](http://www.cfin.ru/management)

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

*Работа с литературой.*

Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки

является работа с литературой ко всем видам занятий: семинарским, практическим, при подготовке к зачетам, экзаменам, тестированию, участию в научных конференциях.

Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками. Прежде чем приступить к освоению научной литературы, рекомендуется чтение учебников и учебных пособий.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций:

прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения.

Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей.

Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала.

План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в

объеме.

Преимущество плана состоит в следующем:

*Во-первых*, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения.

*Во-вторых*, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании.

*В-третьих*, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное.

*В-четвертых*, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д.

Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословным записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Выписки представляют собой более сложную форму записей содержания исходного источника информации. По сути, выписки – не что иное, как цитаты, заимствованные из текста. Выписки позволяют в концентрированной форме и с максимальной точностью воспроизвести в произвольном (чаще последовательном) порядке наиболее важные мысли автора, статистические и даталогические сведения. В отдельных случаях — когда это оправданно с точки зрения продолжения работы над текстом – вполне допустимо заменять цитирование изложением, близким к дословному.

Тезисы – сжатое изложение содержания изученного материала в утвердительной (реже опровергающей) форме.

Отличие тезисов от обычных выписок состоит в следующем. *Во-первых*, тезисам присуща значительно более высокая степень концентрации материала. *Во-вторых*, в тезисах отмечается преобладание выводов над общими рассуждениями. *В-третьих*, чаще всего тезисы записываются

близко к оригинальному тексту, т. е. без использования прямого цитирования.

Исходя из сказанного, нетрудно выявить основное преимущество тезисов: они незаменимы для подготовки глубокой и всесторонней аргументации письменной работы любой сложности, а также для подготовки выступлений на защите, докладов и пр.

Аннотация – краткое изложение основного содержания исходного источника информации, дающее о нем обобщенное представление. К написанию аннотаций прибегают в тех случаях, когда подлинная ценность и пригодность исходного источника информации исполнителю письменной работы окончательно неясна, но в то же время о нем необходимо оставить краткую запись с обобщающей характеристикой. Для указанной цели и используется аннотация.

Характерной особенностью аннотации наряду с краткостью и обобщенностью ее содержания является и то, что пишется аннотация всегда после того, как (хотя бы в предварительном порядке) завершено ознакомление с содержанием исходного источника информации. Кроме того, пишется аннотация почти исключительно своими словами и лишь в крайне редких случаях содержит в себе небольшие выдержки оригинального текста.

Резюме – краткая оценка изученного содержания исходного источника информации, полученная, прежде всего, на основе содержащихся в нем выводов. Резюме весьма сходно по своей сути с аннотацией. Однако, в отличие от последней, текст резюме концентрирует в себе данные не из основного содержания исходного источника информации, а из его заключительной части, прежде всего выводов. Но, как и в случае с аннотацией, резюме излагается своими словами – выдержки из оригинального текста в нем практически не встречаются.

Конспект – сложная запись содержания исходного текста, включающая в себя заимствования (цитаты) наиболее примечательных мест в сочетании с планом источника, а также сжатый анализ записанного материала и выводы

по нему.

*Для работы над конспектом следует:*

- определить структуру конспектируемого материала, чему в значительной мере способствует письменное ведение плана по ходу изучения оригинального текста;
- в соответствии со структурой конспекта произвести отбор и последующую запись наиболее существенного содержания оригинального текста – в форме цитат или в изложении, близком к оригиналу;
- выполнить анализ записей и на его основе – дополнение записей собственными замечаниями, соображениями, "фактурой", заимствованной из других источников и т. п. (располагать все это следует на полях тетради для записей или на отдельных листах-вкладках);
- завершить формулирование и запись выводов по каждой из частей оригинального текста, а также общих выводов.

Систематизация изученных источников позволяет повысить эффективность их анализа и обобщения. Итогом этой работы должна стать логически выстроенная система сведений по существу исследуемого вопроса.

Необходимо из всего материала выделить существующие точки зрения на проблему, проанализировать их, сравнить, дать им оценку.

Указанной выше процедуре должны подвергаться и материалы из Интернета во избежание механического скачивания готовых текстов. В записях и конспектах студенту очень важно указывать названия источников, авторов, год издания. Это организует его, а главное, пригодится в последующем обучении. Безусловно, студент должен взять за правило активно работать с литературой, в первую очередь специальной.

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским (практическим) занятиям. Семинар (лат. *seminarium* — дословно "рассадник", "теплица") – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или

научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала.

Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли

*Подготовка студентов к семинарскому занятию.*

Готовясь к семинару, студенты должны:

- познакомиться с рекомендованной литературой;
- рассмотреть различные точки зрения по вопросу;
- выделить проблемные области; сформулировать собственную точку зрения; предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

При такой подготовке семинарское занятие пройдет на необходимом методологическом уровне и принесет интеллектуальное удовлетворение всей группе.

*Методика подготовки студентов к семинарскому занятию.*

При подготовке студент должен правильно оценить вопрос, который он взял для выступления к семинарскому занятию. Но для того, что бы правильно и четко ответить на поставленный вопрос необходимо правильно уметь пользоваться учебной, и дополнительной литературой. Перечень требований к любому выступлению студента примерно таков: связь выступления с предшествующей темой или вопросом. раскрытие сущности проблемы. методологическое значение для научной, профессиональной и

практической деятельности. Разумеется, студент не обязан строго придерживаться такого порядка изложения, но все аспекты вопроса должны быть освещены, что обеспечит выступлению необходимую полноту и завершенность. Приводимые участником семинара примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения и в то же время не быть слишком «специализированными». Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

*Методические рекомендации по выполнению различных форм  
самостоятельных домашних заданий.*

*Подготовка доклада.*

Планом ряда семинарских занятий по дисциплине предусмотрены проблемные доклады по отдельно сформулированным темам (см. пункт 5.3 «Содержание практических и семинарских занятий» настоящей рабочей программы дисциплины). К докладу, как правило, готовится также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные формулировки проблем, предложений автора также целесообразно отразить в презентации, поскольку так будет легче обсудить их в группе.

На представление доклада в плане занятий по дисциплине, как правило, отводится до 10 минут. При этом вопросы уточняющего характера могут задаваться в процессе доклада, а проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций.



Для участия в обсуждении проблем, затронутых в докладе, все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде. Задача докладчика - построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

#### *Методические рекомендации по подготовке к дискуссии.*

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение.
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея.
- Все, что обсуждается и говорится во время дискуссии - не руководство к действию, а информация к размышлению.

### **Практические задания и ситуационные задачи для самостоятельного решения**

Тема 1. Природа управления и исторические тенденции его развития

Задание 1

Прочитайте задание и постарайтесь ответить на предложенные вопросы с учетом теоретических знаний в области менеджмента.

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

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

Вопросы

Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель - управленец?

Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

## Тема 2. Методологические основы менеджмента

### 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:

- 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.

Недостатки:

- российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности);
- объективные трудности в работе российских менеджеров: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами.

Вопросы

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

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

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

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

В 1932г. была основана японская кампания «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 7 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, приспосабливайся 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

В чем заключается социальная направленность менеджмента?

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

Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

Тема 3. Функции менеджмента

Задание 1.

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

- Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

- Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
- При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
- Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
- Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
- Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
- Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
- Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
- Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
- В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
- Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
- Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Вопросы:

Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.

Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

#### Тема 4. Организация и ее деловая среда

##### Задание 1.

Миссия пишется как для компании, так и для потребителей. Определите, для чего нужна миссия собственникам? Для чего нужна миссия топ-менеджерам? Для чего нужна миссия риск-менеджерам? Для чего нужна миссия PR-специалистам и бренд - менеджерам? Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена? Для чего нужна миссия акционерам? Для чего нужна миссия кредиторам? Для чего нужна миссия поставщикам? Для чего нужна миссия клиентам? Для чего нужна миссия работникам? Для чего нужна миссия конкурентам?

##### Задание 2.

Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

### Задание 3.

АО Кирпичный завод г. Тольятти занимается производством и продажей кирпича и стройматериалов. Данное предприятие имеет следующий аппарат:

- отдел прогнозирования и планирования маркетинга;
- технологический отдел;
- отдел сбыта;
- отдел по исследованию рынка;
- бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: управляющему планового отдела, технологу, управляющему службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

1. Определите тип и изобразите схему данной структуры.
2. Назовите ее достоинства и недостатки.

### Задание 4.

Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.

- ставка рефинансирования;
- политическая поддержка региона;
- уровень безработицы;
- демографическая ситуация;
- экономический рост;
- внедрение новых технологий;
- антимонопольное регулирование экономики;
- рост таможенных тарифов;
- уровень налогообложения;
- права потребителей;
- политическая стабильность в стране.

## Тема 5. Управленческие решения в менеджменте

### Задание 1.

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

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

#### Ситуация 1

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?*

#### Ситуация 2

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно был(а) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине он(а) был(а) уволен(а) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что он(а) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

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

#### Ситуация 3

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?*

Задание 2.

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

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Ситуация 1

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

*Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?*

Ситуация 2

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?*

Ситуация 3



Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

*Как поступите вы? Почему?*

### Задание 3

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, сообразуясь с их значением.

Вопрос:

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

## Тема 6. Организационное поведение

### Задание 1.

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Глобус». Краткая характеристика фирмы:

Численность работающих - 28 человек.

Фирма работает рентабельно, однако средняя заработная плата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.

Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).

Стиль руководства прежнего директора - авторитарный.

Значительная сезонность в работе фирмы.

Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов.  
До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка.

По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.

Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция.

Фирма находится по адресу: г. Курган, ул. Гоголя, д. 100, офис 25.

*Вопросы:* 1. Вам необходимо определить критерии первичного отбора кандидатов и указать источники привлечения кандидатов?

2. Какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу?

## Задание 2

Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный глянцевого журнала был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр. Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

## Тема 7 Коммуникации в организации. Группы и динамика групп.

### Задание 1

Проведите анализ ситуации. Определите основную проблему. Проведите анализ предложенных вариантов решения проблемы. Какую роль в сложившейся ситуации играет информационное обеспечение управления? Предложите свои варианты решения проблемы.

*Ситуация.*

В практической жизни споры и разногласия между акционерами, обществом и акционерами, менеджментом и другими стейкхолдерами встречаются довольно часто и принимают самые разнообразные формы. Как правило, корпоративные конфликты начинаются вследствие противоречий и

расхождения мнений участников корпоративных отношений и отсутствия документально закреплённых положений о том, как следует поступать в конкретных случаях.

Например, при долевом равенстве партнеров и отсутствии документов, предусматривающих ход действий при решении нетипичных ситуаций. Как правило, разногласия участников корпоративных отношений возникают в вопросах, связанных с управлением, оценкой своих ролей в организации, финансами и потенциальными выгодами от ведения бизнеса. Поэтому, в случае невозможности дружественного урегулирования споров, корпоративные конфликты могут переходить из концептуальной в юридическую плоскость и даже могут порождать опасные для функционирования компании тупиковые ситуации, связанные с затруднением принятия управленческих решений.

На первый взгляд, все кажется понятным – не сошлись в вопросах финансов, произошли разногласия по поводу видения и стратегии развития компании, случился кризис личных взаимоотношений между стейкхолдерами, который был перенесен в профессиональную область или же, например, одному из участников надоело участие в бизнесе и доходит до того, что он блокирует сделку. Однако в реальных случаях нередко ситуации бывают очень запутанными и исход конфликтов бывает не очень прозрачным. Рассмотрим конфликт, произошедший между совладельцами «Юлмарта».

О конфликте между акционерами Юлмарта

Конфликт между акционерами Дмитрием Костыгиным и Михаилом Васинкевичем начался в середине 2016 года. Костыгин совместно с партнером Августом Мейером владеет 61,5% головного холдинга «Юлмарта» Ulmart Holding Limited, Васинкевичу принадлежит 38,5%. Конфликт между акционерами произошел из-за разногласий по поводу взглядов на стратегию компании.

До 2014 года «Юлмарт» стремительно набирал обороты и развивался, однако это происходило во многом из-за постоянного «вливания» средств в развитие компании, что повлияло на образ мышления топ – менеджмента, который оказался неспособным работать в кризисной ситуации. Сложности настигли компанию после всплеска ажиотажа на покупку техники в 2014 году, вызванного кризисом и резким падением рубля. На волне подъема участники ожидали таких же результатов и в 2015 году, ставя высокую планку, однако ожидания партнеров не оправдались – план был невыполнен на 20 – 25%. Михаил Васинкевич и Алексей Никитин (прим. Основатель «Юлмарта», ранее владел пакетом акций, но продал его Donna Union Foundation в августе 2015г., бенефициаром которой является Васинкевич, сохранив при этом место в совете директоров) были крайне обеспокоены сложившейся ситуацией. В феврале 2016 года практически все партнеры, включая Костыгина, Васинкевича, Никитина и менеджмент собрались в офисе для обсуждения дальнейших планов. Костыгин предлагал дополнительно вложить средства в компанию, для погашения просрочек поставщикам и рефинансирования банковского долга. Никитин и Васинкевич в свою очередь были крайне не согласны с этим предложением и считали, что компании необходимо войти в режим «энергосбережения»,

избавившись от нерентабельных и убыточных объектов, а также заменив команду менеджмента.

Сделка по продаже пакета акций Никитина Васинкевичу была одобрена всеми акционерами Ulmart Holding Limited, в итоге 22,94% акций перешли во владение Donna Union Foundation за \$40 млн. По словам Костыгина расчет по сделке так и не состоялся, однако по версии Васинкевича сделка является закрытой. В итоге после разлада, случившегося на февральском заседании, стало известно, что в сентябре 2016 года Никитин и Васинкевич подали иск в суд с требованием к мажоритарным акционерам выкупить их доли по цене, которую Костыгин и Мейер считали весьма завышенной. Васинкевич установил цену за свой пакет согласно стоимости компании в диапазоне от \$150 до 400 млн., при оценке стоимости компании Костыгиным в \$50 млн. Собственно разногласия по поводу стоимости компании и стали основной причиной конфликта.

Участие инвестиционного банка Aspiring Capital и инвестиционного подразделения «Альфа-Групп» А1, к мощи которых прибег Васинкевич в попытках разрешения конфликта в свою пользу, а также поиски инвесторов не привели к успеху — мало кто заинтересован вкладывать средства в компанию, партнеры которой не могут договориться между собой. Между тем неразрешенный конфликт фактически блокировал деятельность компании, что еще усугубилось атакой кредиторов, связанной с ухудшением финансовых показателей «Юлмарта». Даже поступила информация о том, что Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленинградской области назначил рассмотрение заявления некоего О.В. Морозова «о признании НАО «Юлмарт» банкротом» на 25 мая 2017 года. Странным является то, что господин Морозов — некогда бывший бизнес партнер Костыгина — участвовал в сделке о переуступке долга, то есть Костыгин переуступил долг собственной компании Морозову, который имел право требовать взыскание долга с «Юлмарта». В итоге, не получив денег от компании, Морозов подал заявление в суд. Сбербанку — одному из кредиторов «Юлмарта» — данная сделка показалась весьма странной, банк пытался оспорить сделку о переуступке долга и признать ее недействительной. Сперва суд удовлетворил иск Сбербанка, но Костыгин уже оспорил это решение, аргументировав его тем, что Сбербанк даже не имел права подавать иск о сделке, в которой он не участвовал. Сбербанк далеко не единственный кредитор «Юлмарта», СМИ называют и других, в числе которых банки «Санкт-Петербург» и «Уралсиб». Причем «Уралсиб» уже успел подать иск о банкротстве «Юлмарта», но встал в очередь за Морозовым, который был первым. Эксперты сообщают о том, что в случае введения дела о банкротстве Олег Морозов получит статус заявителя и сможет выбирать кандидатуру Арбитражного управляющего для контроля над проведением процедуры, что грозит возможностью действий назначенной кандидатуры в интересах самого должника, а не кредиторов и Общества.

В общей сложности «Юлмарт» задолжал 4 млрд руб. Костыгин сообщает, что компании уже удалось урегулировать отношения с большей частью кредиторов, однако Сбербанк продолжает наступать, причем не понятно какие выгоды преследует последний. Ведь в случае банкротства банк не сможет вернуть

все свои средства.

Печальным исходом всех сложившихся обстоятельств стало падение «Юлмарта» с 4 на 7 строчку в рейтинге 20 крупнейших компаний Рунета, а оценка стоимости снизилась с \$1,1 млрд. до \$236 млн. к февралю 2017 года.

В итоге партнеры все-таки пришли к соглашению, согласно которому доля Васинкевича будет выкуплена самой компанией, стоимость которой упала на \$900 млн. с начала корпоративной войны. Костыгин и Васинкевич договорились о графике выплат, который предполагает погашения части средств по урегулированию ситуации с банками, а остальная часть долга будет погашена по достижении определенных показателей «Юлмартом» в течение 2017 – 2018 года.

Что могли сделать акционеры?

Прежде всего, могли не доводить ситуацию до «корпоративной войны» и выйти из нее с наименьшими потерями, если бы не пренебрегли некоторыми стандартными правилами, регулирующими модель поведения участника конфликта еще на стадии его назревания. Стороне, которую вовлекают в конфликт, следует придерживаться следующих простых принципов:

- предвосхищение последствий конфликта для каждой стороны;
- формализация и письменное закрепление всех действий и договоренностей;
- недопущение использования недобросовестных приемов в отношении оппонента;
- выделение прямых и косвенных аргументов касательно ситуации на основе письменных договоренностей и их соблюдении/не соблюдении;
- выбор верной стратегии защиты своих прав;
- разработка предложений об урегулировании конфликта без судебного вмешательства и с наименьшими потерями для общего проекта – предмета конфликта.

Привычка придерживаться данных рекомендаций при любой подобной конфликтной ситуации поможет участнику конфликта составить список с достаточным количеством аргументов, в случае если спор приобретет формальный характер, а также поможет получить преимущество в репутационной составляющей, что также важно в споре с оппонентом.

В процессе конфликта стейкхолдеры также могли его не усугублять, но как показывает практика, если «война» началась, то остановить участников становится невозможно, тут вступают в дело личные принципы и взаимоотношения, поэтому лучше всего гасить конфликт на этапе его назревания.

Подобный конфликт хорошо показывает, что в реальной жизни бывает очень затруднительно прийти к соглашению, когда у каждого из участников свой взгляд на ситуацию, несмотря на достаточно простую логику разногласий. В любом случае, корпоративная война — чаще всего дело затратное. Поэтому никогда не забывайте важнейшее правило любого бизнеса — договариваться надо на берегу и делать это надо письменно.

Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.
12. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

### Задание 3

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица 1- Помехи и барьеры

Помехи	Барьеры
1 Различное понимание одних и тех же жестов людьми разных стран	
2 Фильтрация информации	
3 Жаргон, используемый в рабочей группе	
4 Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5 Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6 Отсутствие у руководителя	

времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7 Расстояние между общающимися более 50 м	
8 Психологическая несовместимость общающихся	
9 Отсутствие регламентов деятельности работников	
10 Различное понимание одних и тех же слов и выражений	

## Тема 8. Влияние, власть и политика организации. Лидерство

Задание 1. Разберите в группе классификацию лидеров Платона. Проведите параллели с современными теориями лидерства.

Задание 2. Письменно ответьте на вопросы, а затем обсудите результаты в группе:

- Кто такой лидер?
- Какими качествами должен обладать лидер?
- Назовите 10 лидеров современности, мужчин и женщин.

Задание 3.

Проведение диагностики лидерских качеств:

- по методике «Диагностики лидерских способностей (Е. Жариков, Е. Крушельницкий);
- по методике «Диагностики склонности к определенному стилю руководства (Е.П. Ильин)

Задание 4.

Проанализируйте приведенные в таблице должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу. Индивидуально заполните столбец 2 таблицы. Наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая – 9 и т. д.

Обсудите полученные результаты по подгруппам и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3 таблицы. Обсудите всей группой полученные результаты.

Таблица 1 – Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) – экспертная оценка	Основы власти - групповое решение
1 Генеральный директор небольшой фирмы		
2 Медсестра в больнице		

3 Специалист отдела кадров крупной компании		
4 Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5 Надомный ремесленник		
Секретарь генерального директора известной компании		
Бухгалтер в поликлинике		
Профессор в университете		
Исследователь в известной лаборатории		
Региональный менеджер по продажам в известной фирме.		

#### Задание 5.

Используя теорию лидерства Херси-Бланчарда, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Ситуация 1 Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне. Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

Ситуация 2 Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией. Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;



- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы; - действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Ситуация 3 Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности. Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы; - учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

Ситуация 4 Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость. Возможные способы воздействия:

- определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;
- участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение;
- будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;
- избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

Рекомендации по разбору ситуаций теста. При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

## Тема 9. Мотивация и результативность организации

### Задание 1.

Американский психолог Роберт Чальдини в своей книге «Воздействие: наука и практика» приводит данные множества исследований, раскрывающих природу влияния авторитета на наше поведение и наши ценности. Так, по условиям одного из исследований, психолог в пять разных классов колледжа приводил одного и того же человека, представляя его как гостя из Кембриджского университета. При этом в первом из классов он назвал его «студентом», во втором - «ассистентом», в третьем — «преподавателем», в четвертом - «профессором». После того, как гость уходил из аудитории, учащихся просили примерно оценить его рост.

Результаты показали, что рост «профессора» оказался значительно выше, чем рост «студента», и с каждым повышением титула гость «прибавлял» в росте. В чем, по-вашему, секрет?

#### Задание 2

Проранжируйте факторы мотивации поведения индивида, заполнив таблицу 1.

Таблица 1 – Ранжирование факторов мотивации

Фактор	№	Фактор	№	Фактор	№
Активация		Интересы		Побуждение	
Воспитание		Инновация		Подготовка	
Гуманизация		Конфликт		Поощрение	
Должность		Обучение		Развитие	
Инициирование		Отбор		Стимулирование	

### Тема 10 Управление организационными изменениями

#### Задание 1.

Какие сильные и слабые стороны вы можете выделить в предложенных определениях стратегии? Какая трактовка, на ваш взгляд, полнее и правильнее всего отражает сущность стратегии в бизнесе?

Стратегия – это согласование выбранных направлений деятельности (М. Портер)

Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия (П. Дойль)

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действия и распределения ресурсов (А. Чандлер)

Стратегия – это действия, нацеленные непосредственно на изменение сильных сторон предприятия, имеющих отношение к его конкурентам (К. Омайе)

Стратегия – это план действий. Это прикрытие, или действия, направленные на то, чтобы «переиграть» своих противников. Это порядок действий, который должен быть обеспечен в любом случае. Кроме того, стратегия – это позиция в окружающей среде, или, другими словами, связь со своим окружением. Это перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться (Г. Минцберг)

Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании (А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд).

#### Задание 2.

В стратегическом управлении различают несколько видов миссий: миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских компаний. Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?

Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?

Как бы вы сформулировали миссию:

- коммерческой фирмы по производству пылесосов;
- коммерческой фирмы по уборке мусора;
- благотворительного фонда, занимающегося охраной дикой природы;
- интернет-магазина по продаже книг;
- гуманитарного университета;
- ресторана быстрого питания.

Примечание: При формулировке миссии пользуйтесь правилами ее составления:

1) Перечислите ключевые области компетенции организации, её сильные и слабые стороны.

2) Перечислите основных клиентов компании, внутренних или внешних, по типу, а не по имени.

3) Проанализируйте, как каждый клиент выигрывает от каждой из сильных сторон организации.

4) Опишите одним предложением каждую пару клиент/сильная сторона.

5) Объедините те, что по большей части совпадают.

6) Расположите предложения в порядке значимости с точки зрения организации, если таковая существует.

7) Объедините первые три-пять предложений в параграф

8) Выделите главную мысль.

### Задание 3.

Ниже представлена краткая история стратегического развития компании Coca-Cola. В 1886 г. владелец компании Pemberton Chemical Company (Атланта, США) фармацевт Джон Пембертон изобрел особую разновидность тоника – будущего напитка Coca-Cola. В 1891 г. другой атлантский фармацевт Аза Григз Кандлер выкупил права на розлив напитка. Товарный знак «Coca-Cola», используемый с 1886 г., был официально зарегистрирован в США 31 января 1893 г. Компания Coca-Cola начала свою деятельность с создания отдела реализации. Кроме того, впервые

использовались нестандартные маркетинговые приемы – рассылки по почте купонов на бесплатную порцию напитка. В 1894 г. был открыт первый завод по изготовлению сиропа. В 1899 г. Соса-Кола подписала первое соглашение с другой компанией о поставках концентрата взамен на обязательство разливать готовый напиток и обеспечивать его дистрибуцию. С этого момента и начинается история всемирной Системы буттлинга Соса-Кола - производства и сбыта напитков через партнеров, «франчайзинга».

К 1902 г. продажи этого напитка составили 120 тыс. долларов, и он стал самым популярным в Америке. Вскоре продукция Соса-Кола перешагнула американские границы. Первыми двумя странами где Соса-Кола в 1906 г. развернула свою деятельность после завоевания Америки, стали Куба и Панама. В 1902 г. на рынке появилась компания «Pepsi-Cola». На рынке возникла конкуренция, которая позволила компании Соса-Кола не только остаться номером один на рынке, но и сделать свой товар более совершенным. В 30-е г.г. менеджмент компании Соса-Кола сделал основной акцент на качестве напитка. В 1923 г. были утверждены единые стандарты производства и продажи бутилированной колы: от рецептуры смешивания напитка до расстановки бутылок на полках магазинов. Перед Второй Мировой войной Соса-Кола продавалась уже в 44 странах. Ассортимент компании стал стабильно расширяться.

В августе 1958 г., в Бостоне, дебютировала «Fanta». Три года спустя, первого февраля 1961 года было открыто производство напитка «Sprite». Чтобы сохранить лидерство, компании Соса-Кола нужно было придумать стратегию, которая могла вмиг перекрыть воздействие конкурента, и в 1970 г. был придуман слоган: «Это – первоклассная вещь». Это дало возможность компании сказать всем, что именно она – лидер на рынке.

В 1982 г. Соса-кола выпускает на рынок «Diet Coke». Как говорили ведущие газеты Америки, компания Соса-Кола создала второй лучший безалкогольный напиток за всю историю. С 1997 г. реализуется новая глобальная стратегия Соса-Кола. Она заключается в освоении неамериканских рынков не только за счет рекламы и организации собственного производства, но и за счет скупки национальных торговых марок и распространения национальных напитков через торговую сеть Соса-Кола. В качестве эксперимента Соса-Кола выкупила американского производителя безалкогольного пива Root Beer и удвоила его продажи на рынке США.

Летом 1999 года Кока-Кола приобрела все права на торговую марку Schweppes, принадлежащую ранее компании Cadbury.

Определите, какими стратегиями пользовалась компания Соса-Кола в процессе своего развития, и каким образом она реализовывала эти стратегии?

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. Project Expert 7

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

- 1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>
- 2 Информационно-правовая система «Гарант-аэро». URL: <http://www.garant.ru>

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах;
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;

– проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.