

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента  
и государственного и  
муниципального управления  
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор  
С.В. Авдашкевич  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.15 Менеджмент
Направление подготовки:	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль):	Банковские и корпоративные финансы
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат филологических наук, доцент Кузьмина К. А.

Санкт-Петербург  
2023

**1. Цели и задачи дисциплины:***Цель освоения дисциплины:*

- формирование конкретных знаний в области теории и практики управления для повышения уровня понимания процессов, происходящих в организационных системах различных видов.

*Задачи дисциплины:*

- овладеть основным категориально-понятийным аппаратом менеджмента;
- усвоить основные законы и принципы построения и функционирования различных организационных систем;
- научиться применять методы научной организации труда и организационного проектирования;
- овладеть методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования**

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1 Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда	Наименование категории (группы) компетенций: «Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)»
	УК-6.2 Умеет демонстрировать умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории	
	УК-6.3 Владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей	
УК-9 Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК-9.1 Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах	Наименование категории (группы) компетенций: «Инклюзивная компетентность»
	УК-9.2 Умеет планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами	
	УК-9.3 Владеет навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-6.1. Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда	Знает методы обучения, направленные на формирование и развитие самоорганизации и самообразования.
УК-6.2. Умеет демонстрировать умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории	Умеет разрабатывать программы по интеллектуальному культурному, нравственному, физическому и профессиональному самообразованию в своей деятельности.
УК-6.3. Владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей	Владеет навыками построения индивидуальной траектории интеллектуального, общекультурного и профессионального развития; навыками самостоятельной научно- исследовательской работы.

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-9.1. Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах	Знает психофизические особенности развития детей с психическими и (или) физическими недостатками, закономерностей их обучения и воспитания, особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах
УК-9.2. Умеет планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами	Умеет планировать и осуществлять профессиональную деятельность на основе применения базовых дефектологических знаний с различным контингентом
УК-9.3. Владеет навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами	Владеет навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами, имеющими различные психофизические особенности, психические и (или) физические недостатки, на основе применения базовых дефектологических знаний.

### 3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			УК-6.1 УК-9.1	УК-6.2 УК-9.2	УК-6.3 УК-9.3
1	Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса.	УК-6 УК-9	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Эволюция науки управления и концепций менеджмента.	УК-6 УК-9	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
3	Организация как система управления.	УК-6 УК-9	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
4	Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др.	УК-6 УК-9	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
5	Основные формы организации системы менеджмента.	УК-6 УК-9	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
6	Функции менеджмента.	УК-6 УК-9	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
7	Организационные структуры управления.	УК-6 УК-9	Тестирование №1 (10) Тестирование №2 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			УК-6.1 УК-9.1	УК-6.2 УК-9.2	УК-6.3 УК-9.3
8	Управленческие решения в системе менеджмента.	УК-6 УК-9	Тестирование №3 (10) Тестирование №4 (10)	Задача №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
9	Цели, принципы, функции и методы управления.	УК-6 УК-9	Тестирование №5 (10)	Задача №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
10	Оценка эффективности менеджмента.	УК-6 УК-9	Тестирование №5 (10)	Задача №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>	
<p><b>Тема 1:</b> Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса. Задачи изучения дисциплины. Предмет и содержание курса. Основные понятия курса. Управление в социально-экономических системах. Связь менеджмента с другими науками и научными дисциплинами. Сущность и задачи менеджмента. Менеджмент как область знания и методологическая база управленческой практики. Менеджмент в условиях рыночной экономики России.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Исторические предпосылки зарождения менеджмента как науки.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 2:</b> Эволюция науки управления и концепций менеджмента. Эволюция управленческой мысли. Древние организации. Становление и развитие управления как науки. Четыре школы управленческой мысли: классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа научного управления, школа науки управления (количественная школа).</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Управление как универсальный метод жизни человеческого общества.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 3:</b> Организация как система управления. Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Законы организации. Основные типы организаций.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Организация как открытая социальная система. Внутренняя и внешняя среда организации.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 4:</b> Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др. Характеристика современной модели американской менеджмента. Традиционный, командный, рыночный подходы. Корпоративный менеджмент. Стратегический менеджмент. Особенности японской модели менеджмента. Сущность японского менеджмента. Модель, ориентированная на человеческий фактор. Особенности западноевропейской модели менеджмента. Эксперименты «по обогащению труда».</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Характеристика современных моделей менеджмента.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 5:</b> Основные формы организации системы менеджмента. Концепция системы менеджмента. Научное обоснование системы менеджмента. Целевая, функциональная и обеспечивающая подсистемы системы менеджмента. Управляющая подсистема системы менеджмента. Внешняя среда системы менеджмента. Компоненты менеджмента: экономика, организация и логистика, структура, маркетинг и бизнес-план, учет, финансы, человеческие ресурсы.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 6:</b> Функции менеджмента.</p>	

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>
<p>Природа и состав функций менеджмента. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Цели, функции и задачи управления предприятием.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 7:</b> Организационные структуры управления.</p> <p>Сущность и понятие «организационная структура управления» (ОСУ). Иерархический тип ОСУ. Органический тип ОСУ. Новые и перспективные организационные формы, и структуры.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Принципы и правила построения ОСУ.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 8:</b> Управленческие решения в системе менеджмента.</p> <p>Понятие и природа управленческих решений. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. Принятие решений в условиях неопределенности. Процесс реализации управленческих решений.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Методы разработки и принятия решений.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 9:</b> Цели, принципы, функции и методы управления.</p> <p>Содержание и особенности целей управления. Многокритериальность целей управления. Структура целей управления. Принципы управления. Понятие и классификация функций управления. Общие (основные) специфические функции управления. Понятие о функциональном управлении (управление финансами и кредитом, ценообразованием, капитальным строительством и т.п.). Общая характеристика методов управления.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Цели, принципы, функции и методы управления. Содержание, направленность и организационная форма методов управления. Экономические, организационные, технические, социальные и правовые методы управления.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 10:</b> Оценка эффективности менеджмента.</p> <p>Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность. Показатели и критерии эффективности. Эффективность управления (производства или оказания услуг). Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации. Факторы эффективности менеджмента. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления. Степень конфликтности как показатель эффективности управления.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Адаптивность организации как критерий эффективности управления. Системное исследование эффективности управления Инфраструктура менеджмента</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом</p>

### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	54	54
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
Самостоятельная работа студента (СР)	49	49
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	49	49
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	59	59
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса.	4	2	2	0	4	0
2	Эволюция науки управления и концепций менеджмента.	4	2	2	0	5	0
3	Организация как система управления.	4	2	4	0	5	0
4	Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др.	4	2	4	0	5	0
5	Основные формы организации системы менеджмента.	4	2	4	0	5	0
6	Функции менеджмента.	4	2	4	0	5	0
7	Организационные структуры управления.	4	0	4	0	5	0
8	Управленческие решения в системе менеджмента.	4	2	4	0	5	0
9	Цели, принципы, функции и методы управления.	4	2	4	0	5	0
10	Оценка эффективности менеджмента.	4	2	4	0	5	0
Итого:			18	36	0	49	0

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	6	6
Лекционные занятия (Лек)	2	2
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	93	93
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	93	93
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	11	11
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса.	5	0	0	0	8	0
2	Эволюция науки управления и концепций менеджмента.	5	0	0	0	10	0
3	Организация как система управления.	5	0	0	0	8	0
4	Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др.	5	2	0	0	10	0
5	Основные формы организации системы менеджмента.	5	0	0	0	8	0
6	Функции менеджмента.	5	0	2	0	10	0
7	Организационные структуры управления.	5	0	0	0	9	0
8	Управленческие решения в системе менеджмента.	5	0	2	0	10	0
9	Цели, принципы, функции и методы управления.	5	0	0	0	10	0
10	Оценка эффективности менеджмента.	5	0	0	0	10	0
Итого:			2	4	0	93	0

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных

на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	18	18
Лекционные занятия (Лек)	8	8
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	10	10
Самостоятельная работа студента (СР)	86	86
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	86	86
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	22	22
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса.	5	0	0	0	8	0
2	Эволюция науки управления и концепций менеджмента.	5	2	2	0	8	0
3	Организация как система управления.	5	0	0	0	8	0
4	Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др.	5	2	2	0	8	0
5	Основные формы организации системы менеджмента.	5	0	0	0	8	0
6	Функции менеджмента.	5	2	2	0	8	0
7	Организационные структуры управления.	5	0	0	0	8	0
8	Управленческие решения в системе менеджмента.	5	2	2	0	10	0
9	Цели, принципы, функции и методы управления.	5	0	0	0	10	0
10	Оценка эффективности менеджмента.	5	0	2	0	10	0
Итого:			8	10	0	86	0

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### 4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

#### 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

*Основная литература:*

1. МЕНЕДЖМЕНТ В 2 Ч. ЧАСТЬ 1 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов / Под общ. ред. Шапкина И.Н. - Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва)., 2022 г. - 384 с. - ISBN 978-5-534-04625-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-v-2-ch-chast-1-492480>

2. МЕНЕДЖМЕНТ В 2 Ч. ЧАСТЬ 2 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов / Под общ. ред. Шапкина И.Н. - Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва)., 2022 г. - 313 с. - ISBN 978-5-534-04627-4 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-v-2-ch-chast-2-492481>

---

3. МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник для вузов / Под общ. ред. Гапоненко А.Л., 2022 г. - 365 с. - ISBN 978-5-534-14954-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-507881>

*Дополнительная литература:*

1. МЕНЕДЖМЕНТ. ПРАКТИКУМ. Учебное пособие для вузов / Под ред. Кузнецова Ю.В. - Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 246 с. - ISBN 978-5-534-00609-4 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-praktikum-489686>

2. МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов / Иванова И. А., Сергеев А. М. - Московский университет имени С.Ю. Витте (МИЭМП) (г. Москва), 2022 г. - 305 с. - ISBN 978-5-534-04184-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-489027>

3. МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник для вузов / Под ред. Кузнецова Ю.В. - Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 448 с. - ISBN 978-5-534-03372-4 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-489310>

**6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

**7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arh.neicon.ru](http://arh.neicon.ru). - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://thehrd.ru/>. - Текст: электронный

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru>. - Текст: электронный

11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

12. Федеральная служба по труду и занятости: профессиональная база данных . - Режим доступа: <https://www.rostrud.ru>. - Текст: электронный



13. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru>. - Текст: электронный

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

## 9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее	61-73	74-90	91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет	Зачет		

Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

**Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/  
зачетом с оценкой**

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

**9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля**

**Доклад, сообщение / Реферат №1**

1. Генезис менеджмента как науки
2. Развитие идей школы научного управления
3. Развитие идей школы административного управления
4. Развитие идей школы человеческих отношений: представители, основные идеи, принципы
5. Развитие идей школы поведенческой школы управления: представители, основные идеи, принципы
6. Теория принятия решений в менеджменте
7. Количественные методы в менеджменте
8. Системный подход в менеджменте
9. Ситуационный подход в менеджменте
10. Процессный подход в менеджменте
11. Современные тенденции в менеджменте
12. Основные направления развития современного менеджмента
13. Миссия и видение организации
14. Роль менеджера в обеспечении эффективной деятельности трудового коллектива
15. Общие требования к менеджеру как профессионалу сферы управления
16. Организация как социально-экономическая система
17. Особенности внешней среды организации
18. Особенности внутренней среды организации
19. Закрытые и открытые системы
20. Факторы влияния внешней среды на деятельность организации
21. Особенности реализации американской модели менеджмента
22. Особенности реализации японской модели менеджмента
23. Особенности реализации европейской модели менеджмента
24. Особенности реализации российской модели менеджмента
25. Концепция системы менеджмента
26. Влияние внешней среды на менеджмент организации
27. Внутренней среды организации
28. Компоненты менеджмента: экономика, организация и логистика, структура, маркетинг и бизнес-план, учет, финансы, человеческие ресурсы (*можно выбрать один*)
29. Виды менеджмента
30. Менеджмент в развитии предпринимательской деятельности

### Задача №1

**Задача. Расчет эффективности управленческого решения**

**Часть 1. Ознакомьтесь с примерами и методикой расчета эффективности.**

Расчет эффективности выражается следующей формулой:

$$Эу = \frac{Ру}{Зу} \quad (1)$$

где

- **Эу** – эффективность менеджмента
- **Ру** – экономический результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);
- **Зу** – затраты на управление или объем использованных ресурсов (затратная или ресурсная составляющая)

Проанализируем внедрение управленческого решения провести обучение сотрудников – тренинг по развитию клиентоориентированности. Нужно рассчитать эффективность предлагаемого мероприятия.

Эффективность от вложения можно определить после окончания обучения на основе использования четырехуровневой модели Киркпатрика или пятиуровневой модели Филлипса.

Так как результат не всегда бывает сиюминутным – необходимо время, чтобы его оценить, поэтому модель Филлипса следует дополнить пунктом – «отложенный эффект», после чего возможно рассчитать эффективность инвестирования в обучение по формуле:

$$ROI (\%) = \frac{P - V_{np0}}{V_{np0}} * 100\%, \quad (2)$$

где ROI (%) – коэффициент окупаемости, P – прибыль,  $V_{np0}$  – объем инвестиций

Согласно методике американской компании «Хониуэлл» эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда может быть также определен по следующей формуле:

$$E = P * N * V * K - N * Z, \quad (3)$$

где E – эффект воздействия системы обучения работников (прирост прибыли, повышения производительности и т.д.);

P – продолжительность воздействия программы на результаты труда;

N – количество сотрудников, прошедших обучение;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда между работниками самой высокой и самой низкой категорий;

K – коэффициент, который характеризует эффективность от обучения персонала (увеличение производительности, выраженное в долях, как правило составляет 0,75);

Z – стоимость обучения одного работника.

Ежегодно в среднем крупные компании тратят порядка 2-5% своего бюджета на обучение персонала и повышения его квалификации. Российские компании тратят на обучение персонала обычно чуть более 2% от фонда оплаты труда.

В таком случае **годовой бюджет на обучение** всех работников подразделения примем:

$$78\,586\,000 * 0,02 = 1\,571\,720 \text{ (руб.)},$$

где 78 586 000 (руб.) – фонд заработной платы,

0,02 – коэффициент траты на обучение от фонда заработной платы.

**Стоимость обучения одного работника** составляет:

$$Z = 1\,571\,720 / 150 = 10\,478,1 \text{ (руб.)}$$

где 1 571 720 (руб.) – **годовой бюджет на обучения** всех работников,

150 – количество работников.

**Стоимостная оценка различия в результативности труда** между работниками самой высокой и самой низкой категорий составляет порядка:

$$40\,000 - 26\,000 = 14\,000 \text{ (руб.)},$$

где 40 000 (руб.) – условная заработная плата инженера;

26 000 (руб.) – условная заработная плата специалиста без категории.

Предположительная **продолжительность воздействия программы** обучения на результаты

труда (Р) составляет 3 года.

Примем, что проходить повышение квалификации будет весь персонал без исключения один раз в три года:  $N = 150$  (чел.).

В таком случае **эффект воздействия системы обучения** работников составит:

$$E = 3 * 150 * 14\,000 * 0,75 - 150 * 10478,1 = 3\,153\,285 \text{ (руб.)}$$

**Экономический эффект** от внедрения регулярных курсов повышения квалификации составит:  $3\,153\,285 - 1\,571\,720 = 1\,581\,565$  (руб.),

где  $3\,153\,285$  (руб.) – эффект воздействия системы обучения работников,  
 $1\,571\,720$  (руб.) – годовой бюджет на обучения всех работников.

## **Часть 2. Задача "Расчет эффективности принятого управленческого решения по обучению сотрудников"**

**Дано:** HRD отеля видит необходимым упрочить систему обучения и развития сотрудников, чтобы поддерживать ключевую компетенцию компании на рынке. Для этого на регулярное обучение (тренинги по корпоративным ценностям) для категории линейных менеджеров был согласован бюджет:

- **Годовой бюджет** на обучение менеджеров отеля = 375 000 руб.
- При этом **количество менеджеров**, ежегодно проходящих обучение = 15 чел., из них 13 чел. работают на позиции менеджера, 2 чел. на позиции старшего менеджера.
- **Условная заработная плата** старшего менеджера = 70 000 руб.
- **Условная заработная плата менеджера** = 55 000 руб.
- **Плановая продолжительность воздействия программы** повышения квалификации 2 года.
- Весь состав менеджеров проходит повышение квалификации **1 раз в 2 года**.

**Рассчитайте:**

- стоимостную оценку различия в результативности труда,
- эффект воздействия системы обучения в компании,
- экономический эффект от внедрения регулярного дообучения менеджеров.

### **Собеседование, опрос / Контрольная работа №1**

- выберите одну из тем ниже и
  - ознакомьтесь с 5-7 статьями по близкой тематике в журналах на [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) за последние 3-5 лет и
  - составьте по ним интеллектуальную карту (в формате Power Point, или в одном из бесплатных приложений типа mind mapping, или нарисуйте ее схематично от руки),
  - приложите файл в ответ на задание.
1. Основные функции управления планирование, координация (организация), мотивация, контроль
  2. Планирование как основная функция управления
  3. Особенности планирования как процесса
  4. Управление планированием в компании
  5. Координация как основная функция управления
  6. Особенности координации как процесса
  7. Управление координацией (организацией) в компании
  8. Мотивация как основная функция управления
  9. Управление мотивацией в компании
  10. Особенности мотивации как процесса
  11. Контроль как основная функция управления
  12. Особенности контроля как процесса
  13. Управление контролем в компании
  14. Функция коммуникации в управлении
  15. Коммуникации как процесс
  16. Управление коммуникациями в компании

17. Управление внутренними коммуникациями
18. Управление внешними коммуникациями
19. Организационные структуры управления
20. Новые и перспективные организационные формы и структуры.
21. Управление организацией с матричной организационной структурой
22. Управление организацией с проектной организационной структурой
23. Управление организацией с дивизиональной организационной структурой
24. Управление организацией с линейно-функциональной организационной структурой
25. Функция принятия решений в управлении
26. Процесс принятия решений в компании
27. Особенности процесса принятия решений
28. Принятие решений в условиях неопределенности
29. Управленческие решения в системе менеджмента
30. Реализация управленческих решений.

### Тестирование №1

№ п/п	Название вопроса	Вариант ответа А	Вариант ответа Б	Вариант ответа В	Примечание
1	В основе Школы научного управления лежит понятие эффективности	верно	неверно	-	Тип – верно/ неверно  Ответ А <b>верно</b>
2	Типы управления включают жесткое управление, регулирование и соуправление.	верно	неверно	-	Тип – верно/ неверно  Ответ Б неверно
3	Субъект управления — физическое или юридическое лицо, которое осуществляет властное воздействие. В процессе управления лежат: властные полномочия субъекта управления, его организационно-распорядительные, экономические и морально-этические рычаги воздействия.	верно	неверно	-	Тип – верно/ неверно  Ответ -А <b>верно</b>
4	Элементами внешней среды являются потребители, конкуренты, посредники и др., могут быть рассмотрены как в целом (т. е. как макросреда), так и как микросреда.	верно	неверно	-	Тип – верно/ неверно  Ответ А <b>верно</b>

5	Внутренняя среда организации — некоторые элементы того, что находится «внутри» организации, некоторые характеристики фирмы и ее внутренних субъектов (сил, слабостей ее элементов и связей между ними), оказывающих влияние на положение и перспективы фирмы.	верно	неверно		Тип – верно/ неверно  Ответ Б <b>неверно</b>
6	Соотнесите периоды генезиса менеджмента и их названия: 1 период 2 период 3 период 4 период	а) индустриальный б) древний в) информационный г) систематизации			Тип - на соотнесение  Ответ 1. В 2. А 3. Г 4. Б
7	Соотнесите название управленческой школы и ее представителей: 1. Школа научного управления 2. Школа административного управления (классическая) 3. Школа человеческих отношений 4. Поведенческая (бихевиористская) школа	а) А. Файоль, Л.Х. Гулик, Л. Ф. Урвик, Р.С. Дейвис, М. Вебер б) Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер, Г. Гантт и Л. Гилберт, К. Барг в) М.П. Фоллет, Э. Мэйо, С. Бенард, А. Х. Маслоу г) Д. МакГрегор, Ф. Герберг, Л. Лайкерт, К. Арджирис			Тип - на соотнесение  Ответ 1. Б 2. А 3. В 4. Г
8	Соотнесите части высказываний об организации: 1. Организация в теории интерпретируется как ... 2. Для координации деятельности всех звеньев организации выделяется ... 3. В современном менеджменте организация представляется как ...	а) достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте. б) система, состоящая из взаимосвязанных частей и переменных, и рассматривается как социальная система, входящая в состав более широкой системы общества. в) управляющая часть (дирекция, административно-управленческий аппарат, менеджеры) и управляемая часть (исполнители).			Тип - на соотнесение Ответ 1. А 2. В 3. Б

9	Соотнесите термин и его определение: 1. Субъект управления 2. Объект управления 3. Результат управления	а) определённые действия, в соответствии с программой, запущенная линейка продуктов / услуг, скорректированный бизнес-процесс, повышение квалификации сотрудников по прохождении курса и т.п. б) отдельные лица (директор, начальник отдела, руководитель проекта), группы лиц (совет директоров, коллегия), организации (министерство) в) рабочий, творческая группа, группа предприятий и т.д.			Тип - на соотнесение  Ответ 1. Б 2. В 3. А
10	Соотнесите термин и его определение: 1. Изменчивость — это... 2. Сложность — это... 3. Цель — это...	а) один из параметров составляющих (факторов) внешней среды; количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию. б) желаемое состояние системы в результате, управляемого процесса ее развития. в) один из параметров составляющих (факторов) внешней среды; частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.			Тип - на соотнесение  Ответ 1. В 2. А 3. Б
11	Основные 6 подходов к управлению включают: 1. эмпирический подход 2. подход с точки зрения поведения человека 3. подход с точки зрения социальной системы, а также:	4. системный подход 5. математический подход 6. операционный подход	4. подход с точки зрения теории принятия решений 5. статистический подход 6. операционный подход	4. подход с точки зрения теории принятия решений 5. математический подход 6. операционный подход	Тип - множественный выбор  Ответ: В
12	Скорость смены доминирующих концепций в управлении также растет стремительно в связи с ростом скорости изменений ...	внешней среды	внутренней среды	внутренней и внешней сред	Тип - множественный выбор  Ответ: А
13	Слагаемые успешного управления (по П. Друкеру) включают следующее:	1) методология, 2) результативность и эффективность, 3) производительность, 4) практическая реализация, 5) успех	1) выживаемость организации, 2) результативность и эффективность, 3) производительность, 4) практическая реализация, 5) успех	1) выживаемость организации, 2) результативность и эффективность, 3) производительность, 4) теоретическая обоснованность деятельности, 5) успех	Тип - множественный выбор  Ответ: Б

14	Успешное достижение поставленной цели или реализация подцелей предусматривают: 1. согласованное действие всех членов организации, 2. обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, 3. создание системы информационного обеспечения, а также...	4. использование опыта только данной организации.	4. использование VR / AR-решений для доработки продукта.	4. использование современных технологий управления.	Тип - множественный выбор Ответ: В
15	3 основных принципов, характеризующие организацию как управляемую систему, включают: 1. принцип обоснованности 2. принцип целенаправленности и ...	3. принцип моделируемости.	3. принцип отсутствия обратной связи системы.	3. принцип восстановления.	Тип - множественный выбор Ответ: А

### Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задача №1

**Деловая и (или) ролевая игра «Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих решений в проекте»**

**Формат работы:** мозговой штурм и валидация решения в "тройках".

**Роль 1.** Заместитель руководителя компании.

**Роль 2.** Начальник управления по управлению персоналом.

**Роль 3.** Начальник управления по маркетингу и инновациям.

**Ситуация.** Вы заместитель руководителя компании и два ваших коллеги-руководителя среднего звена пришли на мастер-класс по развитию профессиональных навыков - принятие решений в условиях турбулентности.

**Ваша задача на мастер-классе** выработать совместно с партнерами-управленцами корректирующие решения по проекту изменений в компании и представить их.

**Прочитайте описание 7 возникших проблем в проекте выработайте 7 корректирующих решений** в ответ на возникшие проблемы.

**Сформулируйте ваше решение** (рецепт что делать) лаконично, не более 1-2 предложений, но решение аргументируйте. Например: Для решения данной проблемы необходимо сделать ... , чтобы... / так как ... .

При выбранном алгоритме действий командой проекта, в определенный момент что-то пошло не так, а именно:

**Ситуация 1.** Были обнаружены ошибки в первоначальных расчетах. Решение, принятое какое-то время назад, содержало ошибку, и выяснилось это только сейчас. Проблема в том, что график проекта остался прежним.

**Вопрос:** Каким вы видите выход в такой ситуации? Предложите решение и аргументируйте его.

**Ситуация 2.** Команду вынуждают действовать нерационально. Такая инициатива исходит от вышестоящего руководства (или от заказчика), которые отказываются принимать ваши



аргументы.

**Вопрос :** Каким вы видите выходом в такой ситуации? Предложите решение и аргументируйте его.

**Ситуация 3.** Срыв сроков или нехватка рабочей силы. Вероятность успеть с очередной фазой проекта в срок упала ниже 75 %. Наступил критический момент, когда успешный исход событий возможен, но маловероятен.

**Вопрос:** Каким вы видите выход в такой ситуации? Предложите решение и аргументируйте его.

**Ситуация 4.** Низкое качество работы, к которому привели допущенные предыдущие три ошибки.

**Вопрос:** Каким вы видите выход в такой ситуации? Предложите решение и аргументируйте его.

**Ситуация 5.** Смена направления, исходящая от руководства, которую оно объясняет изменившимися рыночными условиями. Под удар попали практически все составляющие проекта, вплоть до бюджета.

**Вопрос:** Каким вы видите выход в такой ситуации? Предложите решение и аргументируйте его.

**Ситуация 6.** Внутренние конфликты никуда не ушли, а, наоборот, разрослись и стали более разнообразны: один член команды не может ужиться с другим, некоторые члены команды не согласны с тем, что происходит на проекте. При этом они могут открыто высказывать свое недовольство или молча считать, что «корабль идет на айсберг».

**Вопрос:** Каким вы видите выход в такой ситуации? Предложите решение и аргументируйте его.

**Ситуация 7.** Провалы в коммуникации: множество проблем в общении, на которые ранее руководитель проекта не обращал внимания, но теперь они стали очевидны: 1) один из функциональных руководителей систематически делает неверные предположения, 2) неясно излагает и при этом 3) не умеет слушать подчиненных, 4) в результате складывается тенденция к диктаторству, личным нападкам, придиркам и упрекам.

**Вопрос:** Каким вы видите выход в такой ситуации? Предложите решение и аргументируйте его.

## **Кейс-задача "Школа научного управления VS возможности современного управления"**

**Алгоритм выполнения кейса:**

**1. Прочитайте отрывок из книги** Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента», в котором он описывает три причины малой производительности труда и

**2. Проанализируйте причины «работы с прохладцей» и малой производительности труда и**

**3. Ответьте на вопросы** после кейса.

**При подготовке ответов используйте рекомендованную по курсу литературу**, чтобы, в том числе, четко понимать суть научного этапа менеджмента (конкретно – что его отличало от предыдущего и последующих).

### **Отрывок**

Автор утверждал, что «...уничтожение медленной работы и «работы с прохладцей», во всех ее формах, и установление таких отношений между предпринимателем и рабочими, при которых каждый рабочий будет работать к наибольшей выгоде для себя и с максимальной производительностью, в соединении с максимальным сотрудничеством рабочих с дирекцией предприятия и помощью, оказываемой рабочим дирекцией, должно привести в результате к увеличению продукции, приходящейся на одного рабочего и на одну машину, – в среднем, почти вдвое».

Также Тейлор полагал, что «максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате сознательного усилия каждого рабочего в направлении возможного повышения своей дневной выработки, громадное большинство наших рабочих сознательно делает как раз обратное, и, даже в тех случаях, когда они одушевлены наилучшими намерениями, труд их большей частью далек от наивысшей возможной производительности».

Тейлор разъяснил, что «во-первых, – заблуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих и заключающееся в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую машину в данной отрасли

промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих; во-вторых, – обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться» или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы; в-третьих, – непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности и, применяя которые, наши рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий».

**Вопросы:**

1. Предложите, как, *по Тейлору*, можно решить проблему работы с «прохладцей» и недостаточную производительность. Отметьте **преимущества** и **ограничения** в этом решении.
2. Предложите, как можно было бы решить эту проблему с **точки зрения современного менеджмента**. **Обоснуйте**. В ответах должно быть четко обозначено, **в чем проявилась эволюция менеджмента** («было-стало»).
3. Внесите свои **ответы в таблицу**.

По Тейлору	В условиях и при наличии инструментария на современном этапе
<b>Проблемная ситуация:</b> сотрудники работают с «прохладцей» и демонстрируют недостаточную производительность.	
<b>Решение 1:</b>	<b>Решение 2.</b>

**Тестирование №2**

№ п/п	Название вопроса	Вариант ответа		Вариант ответа В	Примечания
		А	Б		
1	Оцените, верно или неверно следующее утверждение:  Конкурентоспособный «вход» — задача органов управления. Механизм его реализации состоит в 1) проведении маркетинговых исследований и 2) отборе наиболее конкурентоспособных поставщиков	верно	неверно		Тип – верно/неверно  Ответ: верно

2	<p>Оцените, верно или неверно следующее утверждение:</p> <p>Если «вход» системы оценивается на удовлетворительно, а процесс — на отлично, то и «выход» системы отличный и конкурентоспособный.</p>	верно	неверно		<p>Тип – верно/неверно</p> <p>Ответ: неверно</p>
3	<p>Оцените, верно или неверно следующее утверждение:</p> <p>Тактика — общее руководство для действий и принятия решений сотрудниками организации.</p>	верно	неверно		<p>Тип – верно/неверно</p> <p>Ответ: неверно</p>
4	<p>Оцените, верно или неверно следующее утверждение:</p> <p>Политика — заранее разработанное описание последовательности действий для принятия решения в ситуации конкретного типа.</p>	верно	неверно		<p>Тип – верно/неверно</p> <p>Ответ: неверно</p>
5	<p>Оцените, верно или неверно следующее утверждение:</p> <p>Контроль — процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей, состоящий из установки показателей, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировки в случае, если имеются отклонения от заданных или запланированных показателей</p>	верно	неверно		<p>Тип – верно/неверно</p> <p>Ответ: верно</p>

6	<p>Соотнесите термин и его определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Антикризисное управление — это</li> <li>2. Реинжиниринг — это</li> <li>3. Реформирование — это</li> <li>4. Реструктуризация — это</li> </ol>	<p>а) диагностика структуры и всех направлений деятельности с целью разработки комплексной программы ее развития и функционирования, ориентированной на повышение конкурентоспособности, эффективности и финансовой устойчивости организации. Осуществляется, как правило, по инициативе внешних субъектов управления при их финансовой, правовой, научно-методической и информационной поддержке.</p> <p>б) управление по новым инновационным, наиболее приемлемым и эффективным для данных целей, структуры и ситуации принципам, методам и моделям управления, учитывающим экономические законы, законы организации и научные подходы, исключающим кризисное состояние организации.</p> <p>в) процесс оздоровления организации с применением новых, более эффективных методов инжиниринга.</p> <p>г) реформирование находящейся в кризисном состоянии организации, осуществляемое ею самостоятельно, изнутри, по собственной инициативе, самообеспечением.</p>	<p>Тип - соотнесени</p> <p>Ответ: 1.Б 2. В 3. А 4.Г</p>
7	<p>Соотнесите функцию и ее определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование –</li> <li>2. Координация –</li> <li>3. Мотивация –</li> <li>4. Контроль –</li> </ol>	<p>а) одна из основных функций менеджмента, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе</p> <p>б) распределение полномочий и ответственности, а также функциональных областей деятельности между участниками организации</p> <p>в) постановка целей работ организации и определение путей их достижения</p> <p>г) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации</p>	<p>Тип - соотнесени</p> <p>Ответ: 1 – в 2 – б 3 – г 4 – а</p>
8	<p>Соотнесите стиль коммуникации и его определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открытие себя –</li> <li>2. Реализация себя –</li> <li>3. Замыкание в себе –</li> <li>4. Защита себя –</li> <li>5. Торговля за себя –</li> </ol>	<p>а) максимальная открытость и максимальная обратная связь</p> <p>б) одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи</p> <p>в) низкий уровень открытости, но высокий уровень обратной связи</p> <p>г) высокая степень открытости себя другим, но низкий уровень обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль</p> <p>д) умеренная открытость и умеренная обратная связь, обмениваемые в процессе межличностной коммуникации</p>	<p>Тип - соотнесени</p> <p>Ответ: 1 – г 2 – а 3 – б 4 – в 5 – д</p>
9	<p>Соотнесите этап коммуникации и его определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 этап –</li> <li>2 этап –</li> <li>3 этап –</li> <li>4 этап –</li> <li>5 этап –</li> </ol>	<p>а) зарождение идеи, сообщения</p> <p>б) выбор канала</p> <p>в) декодирование информации</p> <p>г) кодирование информации</p> <p>д) передача информации</p>	<p>Тип - соотнесени</p> <p>Ответ: 1 – а 2 – г 3 – б 4 – д 5 – в</p>
10	<p>Соотнесите термин и его определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цель коммуникации –</li> <li>2. Формы организационных коммуникаций –</li> <li>3. Элементы коммуникации –</li> <li>4. Этапы коммуникации –</li> </ol>	<p>а) отправитель (адресант), сообщение (текст), канал, получатель (адресат)</p> <p>б) обеспечение взаимопонимания людей, которые участвуют в обмене информацией</p> <p>в) вертикальные коммуникации, горизонтальные коммуникации и неформальные коммуникации внутри организации</p> <p>д) стадии коммуникационного процесса</p>	<p>Тип - соотнесени</p> <p>Ответ: 1 – б 2 – г 3 – а 4 – в</p>

11	Система управления организацией включает 5 подсистем: 1) научное обоснование системы, 2) целевую подсистему, 3) обеспечивающую подсистему, а также ...	4) внешнюю среду, 5) внутреннюю среду.	4) энергетическую подсистему, 5) подцелевую подсистему.	4) управляемую подсистему, 5) управляющую подсистему.	Тип множественный выбор Ответ: В
12	Какие компоненты относятся к внешнему окружению СУО, помимо перечисленных: 1) вход, 2) выход, 3) обратная связь и ...	4) связи с внешней средой.	4) связи с внутренней средой.	4) связи с внешней и внутренней средами.	Тип множественный выбор Ответ: А
13	Что из перечисленного НЕ является основным условием фактической / потенциальной конкурентоспособности «выхода»?	Высокое качество «входа» — стратегические маркетинговые исследования и обоснованность нормативов конкурентоспособности будущих товаров, услуг, новшеств	Применение определенных тактик рекламы товара	Изучение рынка	Тип множественный выбор Ответ: Б
14	Формальное планирование включает следующие компоненты:	политика, тактика и процедуры	политика, стратегию и тактику	политика, тактика и процедуры	Тип множественный выбор Ответ: В
15	Барьеры коммуникации включают ...	а) искажение сообщений б) информационные перегрузки в) неудовлетворительная структура организации г) семантический барьер д) наличие эмпатии	а) искажение сообщений б) информационные перегрузки в) неудовлетворительная структура организации г) семантический барьер д) отсутствие эмпатии	а) искажение сообщений б) информационные перегрузки в) неудовлетворительная структура организации г) синтаксический барьер д) отсутствие эмпатии	Тип множественный выбор Ответ: Б

## Тестирование №3

№ п/п	Название вопроса	Вариант ответа А	Вариант ответа В	Вариант ответа С	Примечание
1	Решение процесс мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям		неверно		Тип – верно/ неверно Ответ – <b>неверно</b>

2	Решение, по своей сути, заключается только в выборе действия из набора альтернатив и реализации этого действия.		неверно		Тип – верно/ неверно Ответ: <b>неверно</b>
3	Управленческое решение – это выбор, осуществленный руководителем в рамках своих должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.	верно			Тип – верно/ неверно Ответ: <b>верно</b>
4	Качество управленческого решения – параметр, обеспечивающий реальность выполнения управленческого решения.		неверно		Тип – верно/ неверно Ответ: <b>неверно</b>
5	Процесс подготовки, принятия и исполнения управленческих решений — процесс управления, в котором функция планирования рассматривается как подготовка и принятие решения, тогда как остальные функции объединены в процесс исполнения.	верно			Тип – верно/ неверно Ответ: <b>верно</b>

6	<p>Соотнесите вид управление и его определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Программное управление –</li> <li>2. Ситуационное управление –</li> <li>3. Целевое управление –</li> </ol>	<p>а) вид управления, основные особенности которого состоят в том, что: 1) цель особо значима, влияет на все характеристики процесса управления, 2) производится анализ того, что сделано на данный момент; 3) определяется желаемый результата; 4) производится декомпозиция целей; 5) типовые цели дополняются индивидуальными; 6) дерево целей согласуется с системой управления; 6) цели более низкого уровня являются исходной позицией и основой всех последующих управленческих воздействий; 7) обязательно подведение итогов деятельности работников в системе управления по целям.</p> <p>б) вид управления, основные особенности которого состоят в том, что: 1) цель формулируется в программе действий; 2) если программа не может быть сформулирована четко, а внимание должно быть уделено решению проблемы, цель соединяется с программой; 3) в ходе разрешения проблем уточняется и содержание целей.</p> <p>в) вид управления, основные особенности которого состоят в том, что: 1) цель остается относительно стабильной и при этом 2) необходимо управление функционированием социальными и социально-экономическими системами; 3) управление осуществляется по отклонениям, т. е. система управления реагирует на отклонения (реактивное управление).</p>	<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>1 – б 2 – в 3 – а</p>
7	<p>Соотнесите этап принятия решений и его определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 этап –</li> <li>2 этап –</li> <li>3 этап –</li> <li>4 этап –</li> <li>5 этап –</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>а) проектирование вариантов решения проблемы</li> <li>б) выбор решения</li> <li>в) сообщение окружающим о выбранном действии</li> <li>г) обдумывание проблемы</li> <li>д) принятие решения, невзирая на риск</li> </ol>	<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>Ответ:</p> <p>1 – г 2 – а 3 – б 4 – в 5 – д</p>
8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Решение – это ...</li> <li>2. Управленческое решение – это ...</li> <li>3. Принятие управленческого решения – это ...</li> <li>4. Качество управленческого решения – это ...</li> </ol>	<p>а) выбор, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.</p> <p>б) важнейший этап управленческой деятельности руководителя; совершение акта органов управления или руководителя, в котором определена цель, поставлены задачи, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы и закреплена ответственность.</p> <p>в) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям: 1) бездействие; 2) выбор действия из набора альтернатив и его реализация.</p> <p>г) совокупность параметров, обеспечивающих реальность выполнения управленческого решения.</p>	<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>1 – в 2 – а 3 – б 4 – г</p>
9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческим решением является ...</li> <li>2. Принятие решений – это ...</li> <li>3. Подходы к принятию управленческого решения – это ...</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>а) любой документ, слово или действие, которые имеют смысл и направлены на реализацию решения.</li> <li>б) теоретические основы и модели, на основе которых выстраивается принятие решения</li> <li>в) составная часть любой управленческой функции</li> </ol>	<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>1 – а 2 – в 3 – б</p>

10	1. Требования к управленческим решениям – это ... 2. Параметры качества управленческого решения – это ... 3. Подход к управлению – это ...	а) способ (метод) делегирования полномочий и ответственности. б) обязательные условия, которым должно отвечать управленческое решение. в) характеристики управленческого решения, определяющие его качество.			<b>Тип - на соотношение</b> 1 – б 2 – в 3 – а
11	<b>Параметры качества управленческого решения</b> — характеристики управленческого решения, определяющие его качество, а именно: ...	1) простота, лаконичность, ясность, логическая последовательность, 2) степень риска вложения инвестиций, 3) вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков, 4) степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она разработана, 5) минимальная допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы.	1) простота, лаконичность, ясность, логическая последовательность, 2) степень риска вложения инвестиций, 3) вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков, 4) степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она разработана, 5) максимальная допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы.	1) простота, лаконичность, ясность, логическая последовательность, 2) объем риска вложения инвестиций, 3) вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков, 4) степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она разработана, 5) минимальная допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы.	Тип - множественный выбор <b>Ответ: А</b>
12	<b>Подходы к принятию управленческого решения</b> – теоретические основы и модели, на основе которых выстраивается принятие решения, а именно:	1) подход на основе теории вероятностей, 2) подход на основе модели Карнеги, 3) модель инкрементального процесса принятия решения, 4) модель «мусорного ящика».	1) подход на основе теории управления, 2) подход на основе модели Друкера, 3) модель инкрементального процесса принятия решения, 4) модель «мусорного ящика».	1) подход на основе теории управления, 2) подход на основе модели Карнеги, 3) модель инкрементального процесса принятия решения, 4) модель «мусорного ящика».	Тип - множественный выбор <b>Ответ: В</b>



13	<b>Требования к управленческим решениям</b> — обязательные условия, которым должно отвечать управленческое решение, такие как: 1) высокая эффективность процесса проработки самого решения и достигаемого результата, 2) своевременность цели, ситуации и момента принятия решения, а также...	3) оптимальность как наилучший вариант обоснованных действий в данной ситуации, 4) полномочность субъекта, принимающего решения, по должностным обязанностям, 5) законность действий как соответствующие действующим правовым нормам и установленным правилам.	3) оптимальность как наилучший вариант обоснованных действий в данной ситуации, 4) адекватность субъекта, принимающего решения, по должностным обязанностям, 5) законность действий как соответствующие действующим правовым нормам и установленным правилам.	3) эффективность как наилучший вариант обоснованных действий в данной ситуации, 4) полномочность субъекта, принимающего решения, по должностным обязанностям, 5) законность действий как соответствующие действующим правовым нормам и установленным правилам.	Тип - множественный выбор <b>Ответ: А</b>
14	<b>Признаками управленческого решения</b> являются: 1. Направленность на систему организации коллективного труда, а также ...	2. Принятие решения при наличии острой проблемы, угрожающей существующей системе 3. Связь принятия решения с обработкой информационного потока по решаемой проблеме, отбор путей анализа оптимального решения	2. Принятие решения при наличии любой проблемы 3. Связь принятия решения с обработкой информационного потока по решаемой проблеме, отбор путей анализа оптимального решения	2. Принятие решения при наличии острой проблемы, угрожающей существующей системе 3. Отсутствие связи между принятием решения с обработкой информационного потока по решаемой проблеме, отбор путей анализа наилучшего решения	Тип - множественный выбор <b>Ответ: А</b>
15	Если рассматривать <b>решения, принимаемые руководителями</b> , то они будут, как правило, ...	стандартными, т.е. будут содержать признаки решений, стандартизированных согласно внутренним нормативно-правовым актам	монотипичными, т.е. будут содержать признак только одного типа	комбинированными, т.е. будут содержать признаки нескольких типов	Тип - множественный выбор <b>Ответ: В</b>

**Тестирование №4**

№ п/п	Название вопроса	Вариант ответа А	Вариант ответа Б	Вариант ответа В	Примечание
1	Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, в целом состоящий из 3 стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.	<b>верно</b>			Тип – верно/ неверно Ответ <b>верно</b>

2	Поскольку управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента, то процесс принятия решений является основой управления.	<b>верно</b>			Тип – верно/ неверно Ответ: <b>верно</b>
3	Выработка и принятие решений – творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: 1) выработку и постановку цели; 2) изучение проблемы на основе получаемой информации; 3) выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения.		<b>неверно</b>		Тип – верно/ неверно Ответ: <b>неверно</b>
4	Модель «мусорного ящика» разработана с целью объяснения схемы принятия решений в организациях, чья деятельность является вполне определенной.		<b>неверно</b>		Тип – верно/ неверно Ответ: <b>неверно</b>
5	Модель «мусорного ящика» характеризуется 3 признаками: 1) проблематичность предпочтений; 2) нечеткая, плохо понимаемая технология – причинно-следственные связи внутри организации сложно выявить; 3) текучесть кадров.	<b>верно</b>			Тип – верно/ неверно Ответ: <b>верно</b>
6	Соотнесите подход к принятию решения и его описание. 1. Подход на основе теории управления 2. Модель Карнеги 3. Модель инкрементального процесса принятия решений 4. Модель «мусорного ящика»	<p>а) Проблемы поддаются анализу, и переменные могут быть идентифицированы и измерены. При этом математические модели могут содержать тысячи переменных, каждая из которых определенным образом сказывается на конечном результате.</p> <p>б) В этом подходе акцент ставится на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса – с момента обнаружения проблемы до момента ее решения.</p> <p>в) К решениям на уровне организации подключаются многие менеджеры, и окончательный выбор решения менеджеры могут сделать только в коалиции. При этом цели организации не определены, а оперативные задачи подразделений противоречивы.</p> <p>г) Этот подход разработан с целью объяснения схемы принятия решений в организациях, чья деятельность является в высшей степени неопределенной.</p>	<b>Тип - на соотнесение</b> 1 – а 2 – в 3 – б 4 – г		

7	<p>Соотнесите признак подхода к принятию решений и название подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подход на основе теории управления</li> <li>2. Модель Карнеги</li> <li>3. Модель инкрементального процесса принятия решений</li> <li>4. Модель «мусорного ящика»</li> </ol>	<p>а) Если бизнес-процессы легко укладываются в математическую модель, если роль человеческого фактора невелика или хорошо прогнозируема, то этот подход будет уместным при принятии решения.</p> <p>б) Участники занимаются проблемно-ориентированным поиском, сосредоточив внимание на насущных проблемах и быстром их решении. Поиск означает собственно то, что менеджеры ищут в непосредственно окружающей их обстановке решение, способное быстро нейтрализовать проблему.</p> <p>в) Если проблема, решение и участник случайно соединяются в одной точке, то проблема может быть урегулирована. Однако решение может не подходить данной проблеме, и она тогда останется нерешенной.</p> <p>г) Организации проходят через несколько ключевых точек процесса принятия решения и могут натолкнуться на барьеры, «барьеры прерывания решений» (по Минцбергу).</p>	<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>Ответ:</p> <p>1 – а</p> <p>2 – б</p> <p>3 – г</p> <p>4 – в</p>
8	<p>Соотнесите признак подхода к принятию решений и название подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подход на основе теории управления</li> <li>2. Модель Карнеги</li> <li>3. Модель инкрементального процесса принятия решений</li> <li>4. Модель «мусорного ящика»</li> </ol>	<p>а) Применяется в стрессовых, конфликтных ситуациях, требующих принципиальных новаций в ведении бизнеса. В основе модели лежит ограниченно рациональный подход при принятии решений.</p> <p>б) Организации проходят через несколько ключевых точек процесса принятия решения и могут натолкнуться на барьеры. Окончательное решение может существенно отличаться от изначально запланированного.</p> <p>в) Количественные результаты могут быть переданы менеджерам для обсуждения и последующей интерпретации в соответствии с их неформальными мнениями, взглядами и интуицией. Окончательное решение наряду с количественными показателями может включать и качественные.</p> <p>г) В «организованной анархии» существуют проблемы, которые не решаются, и есть решения, которые не срабатывают.</p>	<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>1 – в</p> <p>2 – а</p> <p>3 – б</p> <p>4 – г</p>

9	<p>Соотнесите признак подхода к принятию решений и название подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подход на основе теории управления</li> <li>2. Модель Карнеги</li> <li>3. Модель инкрементального процесса принятия решений</li> <li>4. Модель «мусорного ящика»</li> </ol>	<p>а) В модель принятия решений не входит математический анализ, а смысл подхода заключается в том, чтобы дополнять процесс принятия решения менеджером.</p> <p>б) Прерывание решений может означать, что организация должна вернуться к предыдущему решению и повторить цикл, пытаясь при этом сделать что-то новое. Такие петли, или циклы, процесса решения являются одним из способов «обучения» организации, менеджеры начинают понимать, какие из возможных вариантов решения срабатывают.</p> <p>в) Признано, что насущные проблемы не могут быть проанализированы в полной мере, и что проблемы требуют в основном принципиального решения, качественных, а не количественных изменений.</p> <p>г) Организационная анархия не полагается на нормальную, вертикальную иерархию власти и бюрократические правила принятия решений.</p>			<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>1 – а 2 – в 3 – б 4 – г</p>
10	<p>Соотнесите описание подхода к принятию решений и название подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модель «мусорного ящика»</li> <li>2. Модель инкрементального процесса принятия решений</li> <li>3. Модель Карнеги</li> <li>4. Подход на основе теории управления</li> </ol>	<p>а) Процесс принятия решений состоит из нескольких фаз.</p> <p>б) Если при данных так много, что одному человеку невозможно удержать в голове целостную картину бизнес-процесса, то этот подход будет уместным при принятии решения.</p> <p>в) Поскольку данная модель ориентирована на решение стрессовых, конфликтных проблем, утверждается, что вполне достаточно найти удовлетворительное решение и что менеджеры обычно принимают первое найденное удовлетворительное решение.</p> <p>г) Решения не поддаются упорядочиванию и не являются результатом пошаговой логической последовательности.</p>			<p><b>Тип - на соотнесение</b></p> <p>1 – г 2 – а 3 – в 4 – б</p>
11	<p>Выберите, какому подходу к принятию решений соответствует данное описание.</p> <p>Сформулированный на этой теоретической базе подход к принятию решений хорошо применим именно в тех организациях, бизнес-процессы которой уже состоялись, определились, где не планируются новые качественные рывки.</p>	<p>Подход на основе модели Карнеги</p>	<p>Подход на основе модели инкрементального процесса принятия решений</p>	<p>Подход на основе теории управления</p>	<p>Тип - множественный выбор</p> <p><b>Ответ: В</b></p>

12	<p>Выберите, какому подходу к принятию решений соответствует данная детализация.</p> <p>Подход характеризуется следующим: опора на серию мелких выборов, действие методом проб и ошибок, планирование следующих шагов на основе предыдущих, ориентация на сверхкраткосрочное планирование. Применим в тех организациях, которые пребывают в сложной запутанной ситуации с массой неизвестных переменных.</p>	Подход на основе модели Карнеги	Подход на основе модели «мусорного ящика»	Подход на основе модели инкрементального процесса принятия решений	Тип - множественный выбор <b>Ответ: В</b>
13	<p>Выберите, какому подходу к принятию решений соответствует данное описание.</p> <p>Подход характеризуется следующим: модель принятия решений в организации, основанная на создании коалиции менеджеров, проблемно-ориентированном поиске.</p>	Подход на основе модели «мусорного ящика»	Подход на основе модели Карнеги	Подход на основе теории управления	Тип - множественный выбор <b>Ответ: Б</b>
14	<p>Выберите, какому подходу к принятию решений соответствует данное описание.</p> <p>Данный подход опирается на следующие 4 составляющие процесса: 1. Проблемы как разрыв между желательным характером выполнения работы и текущей деятельностью; они отделены от решений и альтернатив. 2. Предлагаемые решения как идеи, которые составляют своеобразный поток альтернативных решений, текущий через организацию. 3. Участники принятия решения – работники организации. 4. Выбранные решения, которые появляются тогда, когда подписываются контракты, увольняются люди или дается санкция на выпуск новой продукции или когда наблюдается «нужный набор» участников, решений и проблем.</p>	Подход на основе теории управления	Подход на основе модели «мусорного ящика»	Подход на основе модели инкрементального процесса принятия решений	Тип - множественный выбор <b>Ответ: Б</b>

<b>15</b>	Признаками этого подхода являются следующие: 1) цели неясны и несовместимы, 2) менеджеры должны собраться вместе и приоритизировать проблемы, 3) необходимы взаимные консультации менеджеров.	Подход на основе модели Карнеги	Подход на основе теории управления	Подход на основе модели инкрементального процесса принятия решений	Тип - множественный выбор <b>Ответ: А</b>
-----------	--	---------------------------------	------------------------------------	--	--

### Тестирование №5

№ п/п	Название вопроса	Вариант ответа А	Вариант ответа Б	Вариант ответа В	Примечание
1	Подход к управлению – это способ (метод) делегирования полномочий и ответственности.	верно			Тип – верно/ неверно Ответ: <b>верно</b>
2	Субъект управления – это то, на что направлено властное воздействие управления. Им могут быть физические и юридические лица, социальные, социально-экономические системы и процессы.		неверно		Тип – верно/ неверно Ответ: <b>неверно</b>
3	Показатель экономического эффекта – абсолютный, поэтому его можно использовать при сравнении с существующими нормативами, при этом различают положительный и отрицательный экономический эффект.		неверно		Тип – верно/ неверно Ответ: <b>неверно</b>

4	Целевое управление – вид управления, основные особенности которого состоят в том, что: 1) цель особо значима, влияет на все характеристики процесса управления, 2) производится анализ того, что сделано на данный момент; 3) определяется желаемый результата; 4) производится декомпозиция целей; 5) типовые цели дополняются индивидуальными; 6) дерево целей согласуется с системой управления; б) цели более низкого уровня являются исходной позицией и основой всех последующих управленческих воздействий; 7) обязательно подведение итогов деятельности работников в системе управления по целям.	верно			Тип – верно/ неверно Ответ: <b>верно</b>
---	--	-------	--	--	--

5	<p>Расчет эффективности выражается следующей формулой: <math>E_y = \frac{P_y}{Z_y}</math>, где <math>E_y</math> – эффективность менеджмента <math>P_y</math> – экономический результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая); <math>Z_y</math> – затраты на управление или объем использованных ресурсов (затратная или ресурсная составляющая).</p>	верно			<p>Тип – верно/ неверно          Ответ: <b>верно</b></p>
6	<p>Соотнесите термин и его определение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Расчет экономического эффекта – это</li> <li>Эффективность – это</li> <li>Эффективность менеджмента – это</li> <li>Уровень эффективности – это</li> </ol>	<p>а) комплексное понятие, описываемое такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и пр.</p> <p>б) вычисление экономического эффекта</p> <p>в) сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью</p> <p>г) важнейшая характеристика качества системы и качества решений (действий), изменяющих ее.</p>	<p>Тип - на соотнесение          Ответ:          1 – б          2 – а          3 – в          4 – г</p>		
7	<p>Соотнесите термин и его определение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Экономическая эффективность менеджмента – это</li> <li>Социальная эффективность менеджмента – это</li> <li>Общая эффективность менеджмента – это</li> <li>Уровень эффективности – это</li> </ol>	<p>а) социальный результат управленческой деятельности, характеризующий степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, а также степень удовлетворения спроса населения (потребителей и заказчиков) на производимые товары и услуги.</p> <p>б) социально-экономическая категория, характеризующая 1) результативность управленческой деятельности, 2) степень использования материальных, 3) финансовых и 4) трудовых ресурсов.</p> <p>в) соотношение полученных экономических результатов и произведенных затрат управленческой деятельности (использованных ресурсов), отражающееся в значениях переменных (показателей).</p> <p>г) важнейшая характеристика качества системы и качества решений (действий), изменяющих ее.</p>	<p>Тип - на соотнесение          Ответ:          1 – в          2 – а          3 – б          4 – г</p>		



8	<p>Соотнесите функции управления и их определение:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование –</li> <li>2. Координация –</li> <li>3. Мотивация –</li> <li>4. Контроль –</li> </ol>	<p>а) функция управления, распределение полномочий и ответственности, а также функциональных областей деятельности между участниками организации.</p> <p>б) функция управления, побуждение себя и других сотрудников на достижение целей организации.</p> <p>в) функция управления, сравнение текущего состояния дел с целями организации и ликвидация отклонений.</p> <p>г) функция управления, постановка целей работ организации и определение путей их достижения</p>	<p>Тип - на соотнесение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – г</li> <li>2 – а</li> <li>3 – б</li> <li>4 – в</li> </ol>
9	<p>Соотнесите термин и его определение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Положительный экономический эффект – это</li> <li>2. Отрицательный экономический эффект – это</li> <li>3. Экономический эффект – это</li> <li>4. Экономический результат – это</li> </ol>	<p>а) абсолютная величина экономического результата</p> <p>б) превышение затрат над получаемыми результатами</p> <p>в) превышение получаемых результатов над затратами, понесёнными на их достижение</p> <p>г) абсолютное значение к.-л. показателя, он может выражаться в стоимостном измерении, в натуральном измерении, трудовом измерении.</p>	<p>Тип - на соотнесение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – в</li> <li>2 – б</li> <li>3 – а</li> <li>4 – г</li> </ol>
10	<p>Соотнесите термин и его определение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количественные экономические эффекты характеризуются, такими показателями, как:</li> <li>2. Качественные экономические показатели определяются через такие характеристики, как:</li> <li>3. Социальные экономические эффекты соотносятся с такими показателями, как</li> <li>4. Экономический эффект – это</li> </ol>	<p>а) прибыль хозяйствующего субъекта, добавленная стоимость, экономия материальных ресурсов и т.п.</p> <p>б) товарная продукция, объем выпуска в натуральном выражении и т.п.</p> <p>в) улучшение безопасности и условий труда</p> <p>г) разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности, или результат использованного труда человека, который направлен на создание определенных материальных благ.</p>	<p>Тип - на соотнесение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – б</li> <li>2 – а</li> <li>3 – в</li> <li>4 – г</li> </ol>

11	<p>Выберите правильный ответ:</p> <p>Успешность организации – это конкретные показатели успешной деятельности организации, такие как, например:</p>	<p>1) выживаемость, 2) результативность, 3) практическая реализация управленческих решений, 4) применение ситуативного подхода в управлении, 5) применение интегрированного подхода в управлении.</p>	<p>1) выживаемость, 2) результативность и эффективность, 3) практическая реализация управленческих решений, 4) применение ситуативного подхода в управлении, 5) применение интегрированного подхода в управлении.</p>	<p>1) выживаемость, 2) результативность и эффективность, 3) практическая реализация управленческих решений, 4) применение системного подхода в управлении, 5) применение интегрированного подхода в управлении.</p>	<p>Тип - множественный выбор <b>Ответ: Б</b></p>
12	<p>Выберите правильный ответ:</p> <p>Обобщенные показатели экономической эффективности (в широком смысле) включают:</p>	<p>1) рентабельность, 2) оборачиваемость, 3) окупаемость капиталовложений, 4) фондоемкость, 5) фондоотдача, 6) производительность труда, 7) соотношение роста заработной платы и производительности труда</p>	<p>1) ресурсоемкость, 2) оборачиваемость, 3) окупаемость капиталовложений, 4) фондоемкость, 5) фондоотдача, 6) производительность труда, 7) соотношение роста заработной платы и производительности труда</p>	<p>1) рентабельность, 2) оборачиваемость, 3) окупаемость капиталовложений, 4) фондоемкость, 5) фондоотдача, 6) уровень оплаты труда, 7) соотношение роста заработной платы и производительности труда</p>	<p>Тип - множественный выбор <b>Ответ: А</b></p>
13	<p>Выберите правильный ответ:</p> <p>Эффективность в системном смысле – это характеристика системы с точки зрения</p>	<p>1) качества, 2) результативности и своевременности достижения ее целей, 3) развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений</p>	<p>1) качества, 2) эффективности достижения ее целей, 3) развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений</p>	<p>1) мощности, 2) результативности и своевременности достижения ее целей, 3) развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений</p>	<p>Тип - множественный выбор <b>Ответ: А</b></p>

14	Выберите правильный ответ: Экономическая эффективность системы – это	способность системы в процессе ее функционирования производить экономический эффект и действительное создание такого эффекта; это абсолютная величина	способность системы производить при ее изменении больший экономический эффект, чем в других условиях, а также реализация этой способности; она может быть как абсолютной, так и относительной величиной	помимо перечисленных способностей, также количественно определенная характеристика указанных способностей; это относительная величина	Тип - множественный выбор <b>Ответ: В</b>
15	Комплексный подход к управлению – это ...	подход, который рассматривает потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения.	подход, который исследует и усиливает взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; стадиями жизненного цикла объекта управления; уровнями управления по вертикали и по горизонтали.	подход, который учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации; сочетает два специфических подхода: поисковый и целевой.	Тип - множественный выбор <b>Ответ: В</b>

## 9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

Не предусмотрено учебным планом

## 9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: зачет

### Примерный перечень теоретических вопросов к зачету

1. Менеджмент - как интегрированная наука, практика и искусство управления.
2. Структура и функции процесса управления организацией.
3. Виды менеджмента и их функции.
4. Функции и роли менеджеров в организации.
5. Организация и самоорганизация деятельности менеджеров.
6. Эволюция развития менеджмента: подход научного управления, административный и бюрократические подходы.
7. Эволюция развития менеджмента: подходы к управлению с учетом человеческих отношений и науки о поведении.
8. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
9. Современный этап развития менеджмента.
10. Системно-ситуационный подход к построению организации.
11. Системно-ситуационный подход к функционированию организации.
12. Внутренняя среда организации и ее характеристики.
13. Внешняя среда организации и ее характеристики.
14. Характеристики и особенности функционирования формальных и неформальных организаций.
15. Типы управленческих решений.

16. Процесс рационального принятия решений.
17. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
18. Среда принятия решений (риск, неопределенность).
19. Методы разработки управленческих решений.
20. Назначение и содержание миссии организации.
21. Цели организации. Процесс целеполагания.
22. Сущность и функции стратегического менеджмента.
23. Структура и этапы процесса стратегического менеджмента.
24. Системно-ситуационный анализ внутренней и внешней среды организации.
25. Подходы к выбору стратегии деятельности организации.
26. Взаимосвязь стратегического менеджмента с другими видами управления.
27. Функции текущего планирования.
28. Роль и функции политики, процедур и правил в управлении.
29. Организационные полномочия и ответственность. Линейные и аппаратные полномочия.
30. Эффективная организация распределения полномочий. Процесс делегирования.
31. Факторы, влияющие на установление и реализацию делегирования.
32. Сущность процесса организационного проектирования.
33. Основные типы организационных структур и их особенности.
34. Централизация и децентрализация в системе управления организации.
35. Преимущества и недостатки матричной структуры организации.
36. Управление в различных типах организаций (корпорация, конгломерат, партисипативная организация).
37. Сущность и структура процесса мотивации.
38. Теория содержания мотивации: иерархия потребностей по Маслоу.
39. Теория содержания мотивации: двухфакторная теория Герцберга.
40. Теория процесса мотивации: теория ожидания.
41. Теория процесса мотивации: теория справедливости.
42. Виды и функции управленческого контроля.
43. Процесс управленческого контроля и его этапы.
44. Регулирование - управление по отклонениям.
45. Управление по целям и результатам.
46. Культура и имидж организации, и их значимость.
47. Формирование и развитие организационной культуры.
48. Коммуникация как сквозная функция управления.
49. Система внутренних коммуникаций в компании.
50. Управленческие коммуникации: роль руководителя организации - PRD - менеджеров среднего звена (линейных менеджеров)

### **Примерный перечень практических заданий к зачету**

**Задание 1.** Проанализируйте, разберите и дайте ответ на вопросы:

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.

10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.

11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.

13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

**Проанализируйте, разберите и дайте ответ на вопросы:**

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

**Задание 2.** Охарактеризуйте индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

**Задание 3.** Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?