



**Международная «Лига развития науки  
и образования» (Россия)  
Международная ассоциация развития науки,  
образования и культуры России (Италия)**



Частное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Институт управления»**

Экономический факультет  
Кафедра экономики

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ  
«МЕНЕДЖМЕНТ»  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.01 ЭКОНОМИКА  
Профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) –  
БАКАЛАВР  
(очная и заочная формы обучения)**

Архангельск  
Институт управления  
2019

P 13  
ББК 65.290-2

Программа составлена старшим преподавателем кафедры менеджмента и государственного управления **С. В. Хозяиновой** в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.11.2015 № 1327.

#### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА...:**

Одобрена кафедрой  
экономики  
Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.  
Зав. кафедрой **С.Е. Жура**

Согласовано с кафедрой  
истории государства и права и гуманитарных дисциплин  
Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.  
Зав. кафедрой **О. В. Чуракова**.

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании научно-методического совета института.  
Протокол № 6 от 29 мая 2019 г.  
Председатель научно-методического совета профессор А. Н. Ежов.

P 13      **Рабочая** программа дисциплины «Менеджмент» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (квалификация (степень) – бакалавр) (очная и заочная формы обучения) / С. В. Хозяинова. – Архангельск : Институт управления, 2019. – 85 с.

© Хозяинова С. В., сост., 2019  
© ЧОУ ВО «Институт управления», 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель, задачи и место дисциплины / модуля в структуре ОП для бакалавра.....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине / модулю, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП .....	4
3. Структура и содержание дисциплины / модуля по видам учебной и самостоятельной работы, соотношение тем и формируемых компетенций.....	5
3.1. Объем дисциплины / модуля в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся .....	5
3.2. Содержание дисциплины / модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций .	6
4. Оценочные и методические материалы (фонд оценочных средств) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине / модулю.....	18
5. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины / модуля .....	18
6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине / модулю, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.....	20
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины / модуля .....	20
8. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине / модулю .....	21
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	21
10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	21
11. Приложение.....	22

## **1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО ДЛЯ БАКАЛАВРА**

**Цель изучения дисциплины** – формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности.

**Задачи дисциплины:**

- изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента;
- освоение студентами общетеоретических положений управления социально-экономическими системами;
- овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем.

Дисциплина «Менеджмент» входит в вариативную часть учебного плана, утвержденного в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.01 Экономика (квалификация (степень) – бакалавр) (Б.1.В.ОД.2)

Освоение дисциплины базируется на знаниях, сформированных у обучающихся в средней общеобразовательной школе. Знания, умения и навыки, полученные в ходе изучения дисциплины, должны использоваться студентами при освоении таких дисциплин как «Финансовый менеджмент», «Бизнес-планирование», «Управление персоналом».

## **2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ / МОДУЛЮ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);
- способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и процесс их принятия;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- типы организационной культуры и методы ее формирования;
- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ, СООТНОШЕНИЕ ТЕМ И ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

#### 3.1. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся

Виды учебной работы		Объем дисциплины	
		очная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>в зачетных единицах</b>	<b>9</b>	
	<b>в часах</b>	<b>324</b>	
<b>Контактная работа (в часах):</b>		<b>162</b>	<b>26</b>
Лекции (Л)		72	10
Практические занятия (ПЗ)		72	12
Контролируемая самостоятельная работа (КСР)		18	4
<b>Самостоятельная работа (СРС) (в часах):*</b>		<b>126</b>	<b>289</b>
<b>Подготовка к экзамену</b>		<b>36</b>	<b>9</b>
<b>Форма промежуточного контроля по дисциплине</b>		<b>зачет</b>	<b>Контрольная работа</b>
<b>Форма итогового контроля по дисциплине</b>		<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

\* Из трудоемкости, отведенной на самостоятельную работу обучающихся выделяются академические часы для проведения групповых и индивидуальных консультаций как одной из форм контактной работы. Консультация является одной из форм руководства самостоятельной работой обучающихся и оказания им помощи в освоении материала. Групповая консультация проводится преподавателем перед экзаменом/зачетом и выставляется в расписание, в объеме не менее 2 академических часов на группу. Индивидуальное консультирование проводится по отдельному графику и регламентируется соответствующими локально-нормативными документами Института.

**3.2. Содержание дисциплины с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций**

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
<b>Тема 1.</b> Введение в менеджмент	Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Подходы к определению сущности менеджмента. Необходимость и значение менеджмента в организации. Цели и задачи менеджмента. Субъект и объект менеджмента.	8	4	2	14	1	–	-	31	ОК-7	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия менеджмента;</li> <li>– подходы к определению сущности менеджмента.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соотносить понятия «управление» и «менеджмент»;</li> <li>– различать субъекты и объекты менеджмента.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа причинно-следственных связей в развитии менеджмента;</li> <li>– технологиями самоорганизации и самообразования, способами самоконтроля и самооценки деятельности.</li> </ul>
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение основных понятий менеджмента; целей и задач менеджмента</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач».</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 3, 4; дополнительный: 1, 2, 3, 4; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме; подготовка к дискуссии по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 3, 4; дополнительный: 1, 2, 3, 4; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> <li>2. Собеседование (ОС № 1 «Перечень вопросов для собеседования»).</li> <li>3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»).</li> </ol>											

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
4. Проверка курсовой работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ»)	(для обучающихся заочной формы обучения).										
5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»).											
6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).											
<b>Тема 2.</b> Эволюция теории и практики менеджмента	Исторические предпосылки зарождения менеджмента как науки. Проблема периодизации истории менеджмента (Р. Фалмер). «Управленческие революции» по А.И. Кравченко и Р. Ходжеттсу. Управленческая мысль в эпоху становления промышленного капитализма. Становление и развитие школы научного менеджмента. Основные положения административной школы менеджмента. Рациональная бюрократия М. Вебера. Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Вклад представителей школы в теорию и практику менеджмента. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо. Предпосылки возникновения и основные идеи школы поведенческих наук. Основные положения школы количественных методов. Системный подход к менеджменту. Сущность понятия «система», основные виды и свойства систем. Суть представления об организации как об открытой системе. Сущность и основные положения ситуационного подхода. Идеи уникальности и универсальности. Четырехшаговый процесс. Внутренние и внешние ситуационные переменные. Процессный подход: менеджмент как непрерывный процесс взаимосвязан-	8	8	2	14	1	–	-	32	ОК-7	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предпосылки возникновения теории и практики менеджмента;</li> <li>– основные этапы развития менеджмента как науки и профессиональной деятельности;</li> <li>– основные исторические факты, даты, события и имена в теории и практике менеджмента.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать и анализировать основные этапы и закономерности исторического развития теории и практики менеджмента;</li> <li>– выявлять причинно-следственные связи между событиями и явлениями в ходе эволюции управленческого опыта и знания.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа причинно-следственных связей в развитии менеджмента;</li> <li>– технологиями самоорганизации и самообразования, способами самоконтроля и самооценки деятельности.</li> </ul>

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
	ных функций. Основные культурные и институциональные различия моделей менеджмента Японии, США и Западной Европы. Развитие менеджмента в России. Вклад советских ученых в развитие идей научной организации труда. Особенности развития управленческой науки в советский период. Современные проблемы менеджмента в России и за рубежом.										
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач; семинар</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение исторических тенденций в развитии теории и практики менеджмента; школ менеджмента; национальных особенностей менеджмента</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»; ОС № 4 «Перечень тем для докладов, сообщений и эссе».</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 3, 4; дополнительный: 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме; подготовка рефератов, докладов или эссе по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 3, 4; дополнительный: 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> <li>2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования»).</li> <li>3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»; ОС № 3 «Перечень тем докладов и сообщений»).</li> <li>4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения).</li> <li>5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»).</li> <li>6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).</li> </ol>											
<b>Тема 3</b> Методологические основы менеджмента	Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад деятелей науки в формирование принципов менеджмента. Сущность и классификация методов менеджмента. Взаимодействие содержания,	4	6	2	14	1	2	-	32	ОК-7	<i>Знать:</i> – принципы развития и закономерности функционирования организации; – методы менеджмента, их содержание и организационные

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
	направленности и организационной формы методов менеджмента. Классификация и конкретные инструменты административных методов в менеджменте. Сущность экономических методов менеджмента: средства, инструменты и формы их проявления. Сущность, инструменты и формы проявления социально-психологических методов управления. Общие понятия об эффективности менеджмента. Методы и показатели экономической и социальной эффективности в менеджменте.										<p>формы;</p> <p>– показатели и критерии эффективности в менеджменте.</p> <p><i>Уметь:</i></p> <p>– применять принципы и методы менеджмента на практике;</p> <p>– оценивать эффективность менеджмента.</p> <p><i>Владеть:</i></p> <p>– навыками применения методов менеджмента на практике;</p> <p>– технологиями самоорганизации и самообразования, способами самоконтроля и самооценки деятельности.</p>
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение принципов и методов менеджмента; показателей эффективности менеджмента</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2; дополнительный: 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2; дополнительный: 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> <li>2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования).</li> <li>3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»).</li> <li>4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения).</li> <li>5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»).</li> <li>6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).</li> </ol>											
<b>Тема 4</b> Организация как объект управления	Сущность понятия «организация». Организационно-правовые формы организаций. Классификация орга-	8	8	2	14	1	2	1	32	ОК-7 ОПК-4	<i>Знать:</i> – сущность понятия «организа-

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
	<p>низаций по различным признакам. Этапы жизненного пути организации по Л. Грейнеру. Теория жизненных циклов организации по И. Адизесу.</p> <p>Подсистемы организации по Дж. Клоусону. Модель шести систем по С. Адамс и Б. Адамс. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филлипс).</p> <p>Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социо-культурные факторы.</p> <p>Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.</p>										<p>ция»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы развития и закономерности функционирования организации;</li> <li>– параметры и факторы внешней и внутренней среды организации.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять стадию развития организации;</li> <li>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа причинно-следственных связей в менеджменте;</li> <li>– технологиями самоорганизации и самообразования, способами самоконтроля и самооценки деятельности.</li> </ul>
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение организационных моделей; этапов развития организаций; факторов внешней и внутренней среды организаций</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 1, 2, 3, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p>											
<p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul>											
<p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 1, 2, 3, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p>											
<p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p>											

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
	1. Контроль самостоятельной работы. 2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования). 3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»). 4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения). 5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»). 6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).										
<b>Тема 5</b> Основные функции менеджмента	Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей. Принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей. Сущность, особенности и типы внутрифирменного планирования. Задачи и принципы планирования в организации. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования. Объекты планирования. Процесс планирования в организации. Понятие и особенности организации как функции менеджмента. Структура управления организацией и ее элементы. Сущность построения организационной структуры. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий: преимущества и недостатки. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки. Проблемы делегирования полномочий. Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия организации. Распределение прав и ответственности. Дифференциация и интеграция. Традиционные (механистические или бюрократические) типы орга-	12	14	2	14	2	2	1	32	ОК-7 ОПК-4	<i>Знать:</i> – сущность, принципы и методы целеполагания, виды и методы организационного планирования; – типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; – основные теории и концепции мотивации; – основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; – основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений. <i>Уметь:</i> – ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией основных функций менеджмента; – анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; – разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность. <i>Владеть:</i> – методами реализации основных управленческих функций

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СПС	Л	ПЗ	КСР	СПС		
	<p>низационных структур: сущность, особенности и области применения. Современные (адаптивные или организационные) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком. Сущность и принципы функции мотивации. Виды и методы мотивации. Процесс мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации</p> <p>Понятие и причины, обуславливающие необходимость контроля. Виды управленческого контроля. Факторы, определяющие выбор в организации видов контроля, их объемов и сочетаний. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля. Сущность, задачи и функции контроллинга. Виды контроллинга.</p>										(планирование, организация, мотивирование и контроль).
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение основных функций менеджмента</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 4; дополнительный: 1, 2, 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 4; дополнительный: 1, 2, 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> </ol>											

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования»). 3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»). 4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения). 5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»). 6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).											
<b>Тема 6</b> Связующие функции менеджмента	Сущность информационного обеспечения. Основные функции внутрифирменной системы информации и основные требования к ней. Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте. Система коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы, их емкость. Базовые элементы и основные этапы процесса коммуникаций. Построение и виды коммуникационной сети. Параметры изменения межличностной коммуникации. Типы коммуникационных стилей. Организационные коммуникации. Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления (Р. Дафт). Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Виды управленческих решений. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения. Индивидуальные стили принятия решений. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго). Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа). Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений (количественные, ка-	6	6	2	14	1	2	1	32	ОК-7 ОПК-4	<i>Знать:</i> – основные понятия и теории коммуникаций; – виды управленческих решений и процесс их принятия; – основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений. <i>Уметь:</i> – анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; – анализировать и принимать управленческие решения. <i>Владеть:</i> – методами реализации управленческих функций (коммуникации, принятие решений).

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
	чественные методы). Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.										
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение процессов коммуникации и принятия управленческих решений</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 4; дополнительный: 1, 2, 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 4; дополнительный: 1, 2, 3, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> <li>2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования).</li> <li>3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»).</li> <li>4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения).</li> <li>5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»).</li> <li>6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).</li> </ol>											
<p><b>Тема 7</b></p> <p>Личность и группа как объект управления. Управление конфликтами</p>	<p>Сущность и понятие группы. Причины объединения людей в группы. Типы групп. Характеристика групп и их эффективность. Стадии развития группы. Преимущества и недостатки работы в командах. Сущность и составляющие самоджменента. Основные цели самоджменента. Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты. Уровни конфликта в организации. Модель процесса конфликта. Процесс управления конфликтом. Про-</p>	10	10	2	14	1	2	1	32	ОК-7 ОПК-4	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики, командообразования и управления конфликтами;</li> <li>– основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> </ul>

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
	цедуры и методы разрешения конфликтов. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Типичные ошибки при разрешении конфликтов.										– управлять организационными конфликтами. <i>Владеть:</i> – современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение личности и группы как объекта управления; технологий управления конфликтами в организации</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 3, 4; дополнительный: 2, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 3, 4; дополнительный: 2, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> <li>2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования).</li> <li>3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»).</li> <li>4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения).</li> <li>5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»).</li> <li>6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).</li> </ol>											
<b>Тема 8</b> Руководство, власть и лидерство в организации	Руководитель и его функции. Типы руководителей: ориентированные на себя и на организацию. Понятия «власть» и «влияние». Источники власти в организации. Баланс власти руководителя и подчиненного. Формы власти и влияния, их достоинства и недостатки. Сущность понятия «лидерство». Теории личностных качеств лидера (Д. Хант и Р. Осборн, Р. Стогдилл,	8	8	2	14	1	2	-	32	ОК-7	<i>Знать:</i> – основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы руководства и лидерства. <i>Уметь:</i> – применять существующие теории руководства и лидерства в практической деятельности. <i>Владеть:</i> – современными технологиями

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
	У. Беннис и др.). Поведенческий подход к лидерству (К. Левин, исследования университета штата Огайо, «решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Моутон, системы лидерства по Р. Лайкерту). Концепции ситуационного лидерства (континуум лидерского поведения Р. Танненбаума-У. Шмидта, модель эффективного лидерства Ф. Фидлера, теория «путь-цель» Р. Хауса и Т. Митчелла, модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшарда и др.). Современные теории лидерства (субституты и нейтрализаторы лидерства С. Керра и Дж. Джермиера, «двигатели» лидерства Н. Тичи).										эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение основных понятий и теорий руководства и лидерства</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 3, 4; дополнительный: 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 3, 4; дополнительный: 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> <li>2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования).</li> <li>3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»).</li> <li>4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения).</li> <li>5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»).</li> <li>6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»)</li> </ol>											

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
<b>Тема 9</b> Функциональные области менеджмента	Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности. Основы управления персоналом. Кадровая политика в организации. Функции кадровой службы в организации. Управление карьерой в организации. Финансы в рыночной экономике. Сущность и содержание финансового менеджмента. Базовые концепции финансового менеджмента. Основные понятия из области инновационной деятельности. Структура и содержание системы инновационного менеджмента организации. Международный менеджмент: сущность, структура. Особенности развития. Отличия международного менеджмента от национальной модели.	8	8	2	14	1	–	-	34	ОК-7	<i>Знать:</i> – сущность и основные особенности функциональных областей менеджмента.
<p><i>Вид практического занятия:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач; семинар</p> <p><i>Содержание занятия:</i> изучение особенностей функциональных областей менеджмента</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»; ОС № 4 «Перечень тем для докладов, сообщений и эссе».</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> дополнительный: 1, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает: чтение конспекта лекции, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает: проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме; подготовка рефератов, докладов или эссе по теме;</li> <li>– подготовка к контролю самостоятельной работы включает чтение профессиональной литературы, проработку вопросов к собеседованию.</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> дополнительный: 1, 4, 5; интернет-ресурсы: 1-9</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль самостоятельной работы.</li> <li>2. Собеседование (ОС № 1 Перечень вопросов для собеседования).</li> <li>3. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»; ОС № 4 «Перечень тем докладов, сообщений и эссе»).</li> <li>4. Проверка контрольной работы (ОС № 4 «Перечень тем контрольных работ») (для обучающихся заочной формы обучения).</li> </ol>											

Наименование раздела/темы	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетен- ций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС	Л	ПЗ	КСР	СРС		
5. Тестирование (ОС № 5 «Комплект тестовых заданий»).											
6. Зачет (ОС № 6 «Перечень вопросов к зачету»).											
<b>Экзамен</b>		–	–	36		–	–	9			
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>126</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>289</b>		

#### **4. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ / МОДУЛЮ**

Фонд оценочных средств – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ дисциплин / модулей.

ФОС как система оценивания содержит:

– перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;

– показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования. Шкала оценивания сформированности компетенции;

– типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;

– методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

ФОС оформлен как Приложение к рабочей программе дисциплины.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ / МОДУЛЯ**

*Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции*

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

1. Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

2. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

3. Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

4. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

5. Каждому обучающемуся необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

6. В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

*Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям*

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

*Методические рекомендации по организации самостоятельной работы*

Самостоятельная работа (по В. И. Далю «самостоятельный – человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа приводит обучающегося к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
3. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
4. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
5. Выполнение итоговой контрольной работы.

Обучающимся рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые обучающийся получает в аудитории.

Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса обучающийся может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала.

#### *Методические рекомендации по работе с литературой*

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность обучающемуся сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов обучающийся будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в приведенном в ФОС перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации.

Есть несколько приемов изучающего чтения:

Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

- медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
- выделить ключевые слова в тексте;
- постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

## **6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При изучении дисциплины используются аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения: проектором, ноутбуком, интерактивной доской.

Использование интернет-ресурсов предполагает проведение занятий в компьютерных классах с выходом в Интернет. В компьютерных классах обучающиеся имеют доступ к информационным ресурсам, к базе данных библиотеки.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья необходимы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Институтом обеспечивается:

1. Наличие альтернативной версии официального сайта Института в сети «Интернет» для слабовидящих;
2. Присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху – дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия, обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекты питания, туалетные и другие помещения Института, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — 978-5-238-01095-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81661.html>
2. Дорофеева, Л. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Научная книга, 2019. — 191 с. — 978-5-9758-1747-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81026.html>
3. Короткий, С. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Короткий. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — 978-5-4487-0134-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>
4. Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили ; под ред. В. В. Лукашевич, И. В. Бородушка. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

### **Дополнительная литература**

5. Бурняшов, Б. А. Информационные технологии в менеджменте. Облачные вычисления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. А. Бурняшов. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 87 с. — 978-5-4487-0386-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79630.html>
6. Веснин, В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие для вузов и сред. спец. учеб. заведений / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013.
7. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2013. – 640 с.

8. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс] / Дэвид Брэдфорд Л., Аллен Коэн Р., Донелон Энни [и др.] ; пер. А. Исаенко, А. Лисовский. — 6-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 507 с. — 978-5-9614-0994-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82701.html>
9. Менеджмент : учебник / ред. И. Н. Шапкин. — Москва : Юрайт, 2012, 2013. — 690 с
10. Пудич, В. С. Введение в специальность менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / В. С. Пудич. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — 5-238-00585-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81750.html>
11. Семенова, И. И. История менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. — 2-е изд. — Электрон. текстов
12. ые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 199 с. — 978-5-238-01330-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81778.htm>

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Раздел раскрывается п.3.2 «Содержание дисциплины /модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенции», после каждой темы/раздела».

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»**

1. Генеральный директор [Электронный ресурс] : персональный журнал руководителя / ООО «Акцион управление и финансы». — Б.м., 2017. — Режим доступа: <http://www.gd.ru/>. — Загл. с экрана.
2. Издательство «Лань». Электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] / Электронно-библиотечная система «Издательства «Лань». — Б. м., 2017. — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/>. — Загл. с экрана.
3. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс] / ФГАУ ГНИИ ИТТ "Информика". — Б. м., 2005 – 2017. — Режим доступа : <http://window.edu.ru/>. — Загл. с экрана.
4. Компания. [Электронный ресурс] : деловой еженедельник / ИДР - Формат. — Б.м., 2017. — Режим доступа: <http://ko.ru/>. — Загл. с экрана.
5. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс] / Изд-во «Финпресс». — Б.м., 2000-2017. — Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>. — Загл. с экрана.
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] / ООО Научная электронная библиотека. — Б. м., 2000 – 2017. — Режим доступа : <http://www.elibrary.ru>. — Загл. с экрана.
7. Проблемы теории и практики управления [Электронный ресурс]. — Б.м., 2017. — Режим доступа: <http://www.urtp.ru/>. — Загл. с экрана.
8. Российский журнал менеджмента [Электронный ресурс] / СПбГУ. — Б.м., б.г. — Режим доступа: <http://www.rjm.ru/>.
9. Федеральный портал «Российское образование» [Электронный ресурс] / ФГАУ ГНИИ ИТТ «Информика». — Б. м., 2002 – 2017. — Режим доступа: <http://www.edu.ru/>. — Загл. с экрана.

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

1. Операционная система Windows.
2. Интернет-браузер Internet Explorer (или любой другой).
3. Офисный пакет Microsoft Office 2007 и выше.

*ПРИЛОЖЕНИЕ*  
к рабочей программе дисциплины,  
утвержденной НМС  
Протокол № 6 от 29 мая 2019 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.01 «ЭКОНОМИКА»  
Профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) –  
БАКАЛАВР  
(очная и заочная формы обучения)**

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень компетенций по дисциплине с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	23
2	Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования. Шкала оценивания сформированности компетенции.....	25
3	Паспорт оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» .....	28
4	Перечень оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» .....	28
5	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	29
6	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	82

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

#### Очная форма обучения

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины, формирующей компетенцию	Этапы формирования компетенции (семестры)									
				1	2	3	4	5	6	7	8		
1	ОК-7	способность к самоорганизации и самообразованию	<i>Менеджмент</i>	+	+								
			Психология				+						
			Этика и деловое общение Введение в научное исследование			+							
2	ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Подготовка и защита ВКР									+	
			<i>Менеджмент</i>	+	+								
			Бухгалтерский управленческий учет					+					
			Управление персоналом			+							

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины, формирующей компетенцию	Этапы формирования компетенции (курсы)				
				1	2	3	4	5
1	ОК-7	способность к самоорганизации и самообразованию	<i>Менеджмент</i>		+			
			Психология		+			
			Этика и деловое общение Введение в научное исследование		+			
2	ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Подготовка и защита ВКР					+
			<i>Менеджмент</i>		+			
			Бухгалтерский управленческий учет			+		
			Управление персоналом		+			

**ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ  
НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ  
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

ОК-7: способность к самоорганизации и самообразованию.

Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО	Уровни формирования компетенций		
	Базовый	Повышенный	Высокий
Менеджмент	Знать: частично знает содержание процессов самоорганизации и самообразования, некоторых особенностей и технологий реализации, но не может обосновать их соответствие запланированным целям профессионального совершенствования	Знать: знает содержание и особенности процессов самоорганизации и самообразования; дает неполное обоснование соответствия выбранных технологий реализации процессов целям профессионального роста	Знать: владеет полной системой знаний о содержании, особенностях процессов самоорганизации и самообразования, аргументированно обосновывает принятые решения при выборе технологий их реализации с учетом целей профессионального и личного развития
	Уметь: умеет пользоваться отдельными методами и приемами отбора необходимой для усвоения информации, не давая аргументированного обоснования ее соответствия целям самообразования	Уметь: умеет отбирать информацию, использовать известные приемы и методы в соответствии с намеченными целями самообразования, но при выборе методов и приемов не полностью учитывает условия и личностные возможности овладения этим содержанием	Уметь: умеет строить процесс самообразования с учетом внешних и внутренних условий реализации
	Владеть: владеет отдельными приемами организации собственной познавательной деятельности, осознавая перспективы профессионального развития, но не давая аргументированное обоснование адекватности отобранной для усвоения информации целям самообразования	Владеть: владеет системой приемов организации процесса самообразования с незначительными пробелами; дает неполное обоснование адекватности отобранной для усвоения информации целям самообразования	Владеть: владеет полной системой приемов организации процесса самообразования; аргументированно обосновывает адекватность отобранной для усвоения информации целям самообразования

ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.

Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО	Уровни формирования компетенций		
	Базовый	Повышенный	Высокий
Менеджмент	Знать: имеет общее представление об основных понятиях в сфере принятия управленческих решений, их типологию; общий процесс принятия управленческих решений	Знать: обладает базовыми знаниями об основных понятиях в сфере принятия управленческих решений, их типологию; общий процесс принятия управленческих решений	Знать: обладает системой знаний об основных понятиях в сфере принятия управленческих решений, их типологию; общий процесс принятия управленческих решений
	Уметь: умеет реализовывать технологии, приемы, механизмы принятия управленческих решений; организовывать различных	Уметь: умеет обосновывать выбор и реализовывать технологии, приемы, механизмы принятия управленческих решений; организо-	Уметь: умеет обосновывать выбор и реализовывать технологии, приемы, механизмы принятия управленческих решений; организо-

	субъектов к процессу принятия управленческих решений	вызвать различных субъектов к процессу принятия управленческих решений; нести ответственность за принятые управленческие решения	вызвать различных субъектов к процессу принятия управленческих решений; нести ответственность за принятые управленческие решения, в том числе в нестандартных ситуациях
	Владеть: владеет отдельными навыками принятия управленческих решений	Владеть: владеет системой приемов и навыков принятия управленческих решений	Владеть: владеет системой приемов и навыков принятия управленческих решений

### Шкала оценивания сформированности компетенций

#### «Неудовлетворительно»

Компетенция не развита. Студент не владеет необходимыми знаниями и навыками и не старается их применять. Не достигнут базовый уровень формирования компетенции.

#### «Удовлетворительно»

Компетенция недостаточно развита. Студент частично проявляет знания и навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него не всегда получается. Достигнут только базовый уровень формирования компетенции.

#### «Хорошо»

Студент владеет знаниями, проявляет соответствующие навыки в практических ситуациях, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала. Достигнут повышенный уровень формирования компетенции.

#### «Отлично»

Студент всесторонне и глубоко владеет знаниями, сложными навыками, способен уверенно ориентироваться в практических ситуациях. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.

## ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Все темы	ОК-7, ОПК-4	собеседование
2	Все темы	ОК-7, ОПК-4	разноуровневые задачи и задания
3	Тема 2. Эволюция теории и практики менеджмента	ОК-7, ОПК-4	доклады и сообщения
4	Все темы	ОК-7, ОПК-4	контрольная работа (для заочной формы обучения)
5	Все темы	ОК-7, ОПК-4	тестирование
6	Все темы	ОК-7, ОПК-4	зачет
	Все темы	ОК-7, ОПК-4	экзамен

## ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Наименование оценочного средства (ОС)	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Перечень вопросов для собеседования
2	Разноуровневые задачи и задания	Различают задачи и задания: <ul style="list-style-type: none"> <li>• репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;</li> <li>• реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;</li> </ul> творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения	Комплект разноуровневых задач и заданий
3	Доклад и/или сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Перечень тем докладов и сообщений
4	Контрольная работа (для заочной формы обучения)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по разделу или теме	Перечень тем контрольных работ
5	Тестирование	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Комплект тестовых заданий
6	Зачет	Форма промежуточного контроля уровня освоения теоретических знаний, полученных обучающимся в процессе изучения дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять знания в решении практических задач	Перечень вопросов к зачету
7	Экзамен	Форма промежуточного контроля уровня освоения теоретических знаний, полученных обучающимся в процессе изучения дисциплины или ее части, навыков само-	Перечень вопросов к экзамену

	стоятельной работы, способности применять знания в решении практических задач	
--	--	--

**ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ  
ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И/ИЛИ ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,  
ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ  
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

***ОС № 1: Перечень вопросов для собеседования***

**Тема 1. Введение в менеджмент**

1. Какую роль играет управление в деятельности человека?
2. На каком этапе развития рыночной экономики возник менеджмент как наука?
3. В чем заключаются экономические основы менеджмента?
4. Что понимается под системой менеджмента?
5. Что понимается под субъектом и объектом менеджмента?
6. Какие характеристики отражают состояние и особенности системы менеджмента?
7. На каких принципах строится система менеджмента?
8. Каковы основные характеристики системы менеджмента?
9. Каковы принципы построения системы менеджмента?
10. Охарактеризуйте этапы процесса менеджмента.
11. В чем заключается механизм менеджмента?
12. Перечислите принципы формирования механизма менеджмента.

**Тема 2. Эволюция теории и практики менеджмента**

1. Когда и в результате чего менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
2. Каковы основные подходы и школы в развитии менеджмента как науки?
3. Каков вклад отечественных ученых в развитие менеджмента как науки?
4. Что из опыта западного менеджмента можно использовать в современном российском менеджменте?
5. Каковы тенденции развития менеджмента на современном этапе?

**Тема 3. Методологические основы менеджмента**

1. Кто впервые ввел понятие «принципы управления»?
2. В чем отличие основных принципов управления от частных?
3. Раскройте понятие «методы менеджмента».
4. Раскройте содержание и особенности административных методов менеджмента; экономических методов менеджмента; социально-психологических методов менеджмента.
5. В чем заключается сущность понятия «эффективность управления»?
6. Какие факторы влияют на эффективность управления?
7. Какая система показателей используется для оценки эффективности менеджмента?

**Тема 4. Организация как объект управления**

1. Дайте определение понятию «организация».
2. В чем заключается различие между формальными и неформальными организациями?
3. Какие основные стадии проходит организация в своем развитии по Л. Грейнеру?
4. Какие элементы включает внешняя среда организации? внутренняя среда организации?

**Тема 5. Основные функции менеджмента**

1. Что понимается под миссией организации? Каковы требования к формулированию миссии?
2. Раскройте содержание понятия «цель». Почему цель является одной из важнейших характеристик в системе управления организацией?
3. Как происходит процесс формирования целей (целеполагание)?
4. Что входит в понятие «стратегический менеджмент»?
5. Дайте характеристику известных вам видов стратегий.
6. Определите понятие «организационная структура управления».

7. Каковы основные схемы организационных структур управления? В чем их достоинства и недостатки?
8. Объясните сущность и значение понятия «мотивация» в менеджменте.
9. Дайте краткую характеристику современных теорий мотивации.
10. Поясните значение функций контроля и регулирования в менеджменте.
11. Дайте характеристику основных видов контроля.
12. Назовите и охарактеризуйте стадии контроля.
13. Чем вызывается необходимость делегирования в организации?
14. Какие проблемы могут возникать в процессе делегирования полномочий и какими причинами они вызываются?
15. Дайте характеристику основных видов организационных полномочий.

#### **Тема 6. Связующие функции менеджмента**

1. В чем заключается необходимость коммуникаций в организации?
2. Какие элементы необходимы для осуществления коммуникаций?
3. Что такое информационный шум? Каковы его причины?
4. С чем связана необходимость принятия решений?
5. Чем отличается принятие индивидуальных решений от принятия управленческих решений?
6. Дайте характеристику основных видов управленческих решений?
7. Дайте характеристику основных этапов процесса принятия управленческого решения?
8. Что в организации понимается под информационным обеспечением?
9. Что собой представляет внутрифирменная система информации?
10. Охарактеризуйте основные виды информационных систем управления.

#### **Тема 7. Личность и группа как объект управления. Управление конфликтами**

1. В чем заключается сущность человеческого фактора в менеджменте?
2. Почему люди вступают в неформальные группы?
3. Каковы значение и роль конфликта в организации?
4. Что понимается под управлением конфликтом?
5. Перечислите виды организационных конфликтов и дайте их краткую характеристику.
6. Каковы стратегия и тактика менеджера в разрешении конфликтов?

#### **Тема 8. Руководство, власть и лидерство в организации**

1. В чем заключается различие между управлением и руководством?
2. Дайте характеристику основных стилей руководства.
3. Какие факторы влияют на имидж менеджера, руководителя?
4. Дайте краткую характеристику основных теорий лидерства.

#### **Тема 9. Функциональные области менеджмента**

1. Что понимается под человеческими ресурсами? Какие виды человеческих ресурсов вы знаете?
2. Выделите наиболее важные требования к человеческим ресурсам.
3. Что понимается под управленческим персоналом?
4. Дайте характеристику системы оценки персонала.

### ***ОС № 2: Комплект разноуровневых заданий и задач***

**Задание 1.** Дайте определение понятий «менеджмент» и «управление». Покажите сходства и различия между этими понятиями.

**Задание 2.** Постройте схему процесса управления, используя следующие элементы:

- ограничения и критерии эффективности;
- цель управления;
- субъект управления;
- объект управления;

- обратная связь;
- управленческое воздействие;
- результат управления.

**Задание 3.** Дайте краткое определение основных категорий менеджмента: объект менеджмента, субъект менеджмента, функции, методы, принципы.

**Задание 4.** Заполните таблицу, охарактеризовав различные школы и направления менеджмента:

№ п/п	Школа или направление	Период развития	Представители школы или направления	Основные достижения	Основные недостатки
1					
2					

**Задание 5.** Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента, а какие – американского.

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замешенная оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Наем на работу на короткий срок.
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
9. Индивидуальный характер принятия решений.
10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
11. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.
12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
13. Формальные отношения с подчиненными.
14. Коллективная ответственность, ориентация на группу.
15. Строго формализованная структура управления.
16. Неформальная организация контроля.
17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
18. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
20. Строго формализованная процедура контроля.
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

**Задание 6.** В хронологической последовательности отразите развитие менеджмента (управления) в России.

№ п/п	Определение периода	Содержание реформы	Представители реформ	Основные достижения	Основные недостатки
1					
2					

**Задание 7.** Распределите нижеперечисленные факторы на две группы: первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления; вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

Перечень факторов:

1. Внешняя ситуация стабильна.
2. Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.

3. Менеджеры низшего звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.
4. Менеджеры низшего звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.
5. Компания географически рассредоточена.
6. Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
7. Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
8. Менеджеры низшего звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
9. Внешняя ситуация сложная и нестабильная.
10. Менеджеры низшего звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

**Задание 8.** Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой группой; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой.

**Задание 9.** На примере российской или зарубежной фирмы проиллюстрируйте эффективность управления этой организацией. Какие показатели эффективности были использованы для оценки деятельности организации?

**Задание 10.** Проанализируйте публикации в специализированных журналах («Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Управление персоналом», «Человек и труд», «Кадры» и др.): подберите материал, рассказывающий о проведении изменений в системе или технологии управления персоналом организации. Какие формы эффекта и эффективности при этом были отмечены? Сделайте рекомендации по дальнейшему совершенствованию работы с персоналом. Определите состав показателей эффекта и эффективности, оценивающих ваши рекомендации.

**Задание 11.** Составьте глоссарий по теме (подберите и систематизируйте термины и словосочетания, встречающиеся при изучении темы).

**Задание 12.** Заполните таблицу, отразив в ней основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков:

№ п/п	Этап в развитии организации	Основные цели	Основные задачи	Преобладающий стиль руководства	Количественный состав работников	Способы мотивации
1	Рождение организации					
...	...					

**Задание 13.** Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, укажите различные виды организаций и приведите их примеры.

№ п/п	Признак классификации	Виды организаций	Примеры
1.	По виду собственности	1. частные; 2. муниципальные; 3. государственные	1. Сеть магазинов «Эльдорадо» 2. Муниципальное учреждение «Управление социальной политики и здравоохранения администрации Мирного» 3. ФГУП ВГТРК
2.			

**Задание 14.** Опишите и проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду конкретной организации. В работе должно быть: описание факторов среды, влияющих на деятельность организации; анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которые возникают при развитии каждого фактора; возможные управленческие решения по учету этих изменений.

**Задание 15.** Приведите примеры реализации каждой из основных функций менеджмента в зависимости от специфики деятельности организации. Заполните следующую таблицу.

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	планирование	организация	мотивация	контроль	координация
магазин	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер – продавец – старший продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов; количества товаров на складе; объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиками
автозавод					
институт					
ресторан					
другая организация					

**Задание 16.** Постройте дерево целей, стоящих перед знакомой вам организацией. Проанализируйте эти цели и укажите, какие пути будут наиболее правильными и экономичными для их достижения.

**Задание 17.** В конце 1970-х годов корпорация «Сириус» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была высокой. Покупатели тратили меньшую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие, как бытовые приборы и мебель, где «Сириус» занимала традиционно сильные позиции. «Сириус» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки повысить продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Как говорил президент фирмы «Сириус» Джерому Росоу: «Если «Сириус» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сириус» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами». Наряду с некоторыми изменениями, руководство «Сириус» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании.

В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для разработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей для выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сириус» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы: репутацию, маркетинг или финансовые возможности. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сириус» стали бы конкурентным преимуществом. Этот бизнес должен осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сириус» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется Финансовая сеть «Сириус». «Сириус» обладала многими признаками организации финансового обслуживания

потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «ОллстейтИншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд КолдуэллБэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

*Вопросы для анализа:*

1. Опишите изменения во внешней среде фирмы.
2. Почему руководители фирмы выбрали для развития стратегию диверсификации?
3. Какие разногласия возникли на фирме относительно будущего развития компании?
4. Оцените работу комитета по стратегическому планированию.
5. Какие методы стратегического планирования использовались и могли использоваться работниками комитета для определения направлений работы фирмы?
6. Какие факторы предопределили успех фирмы «Сириус» на рынке?

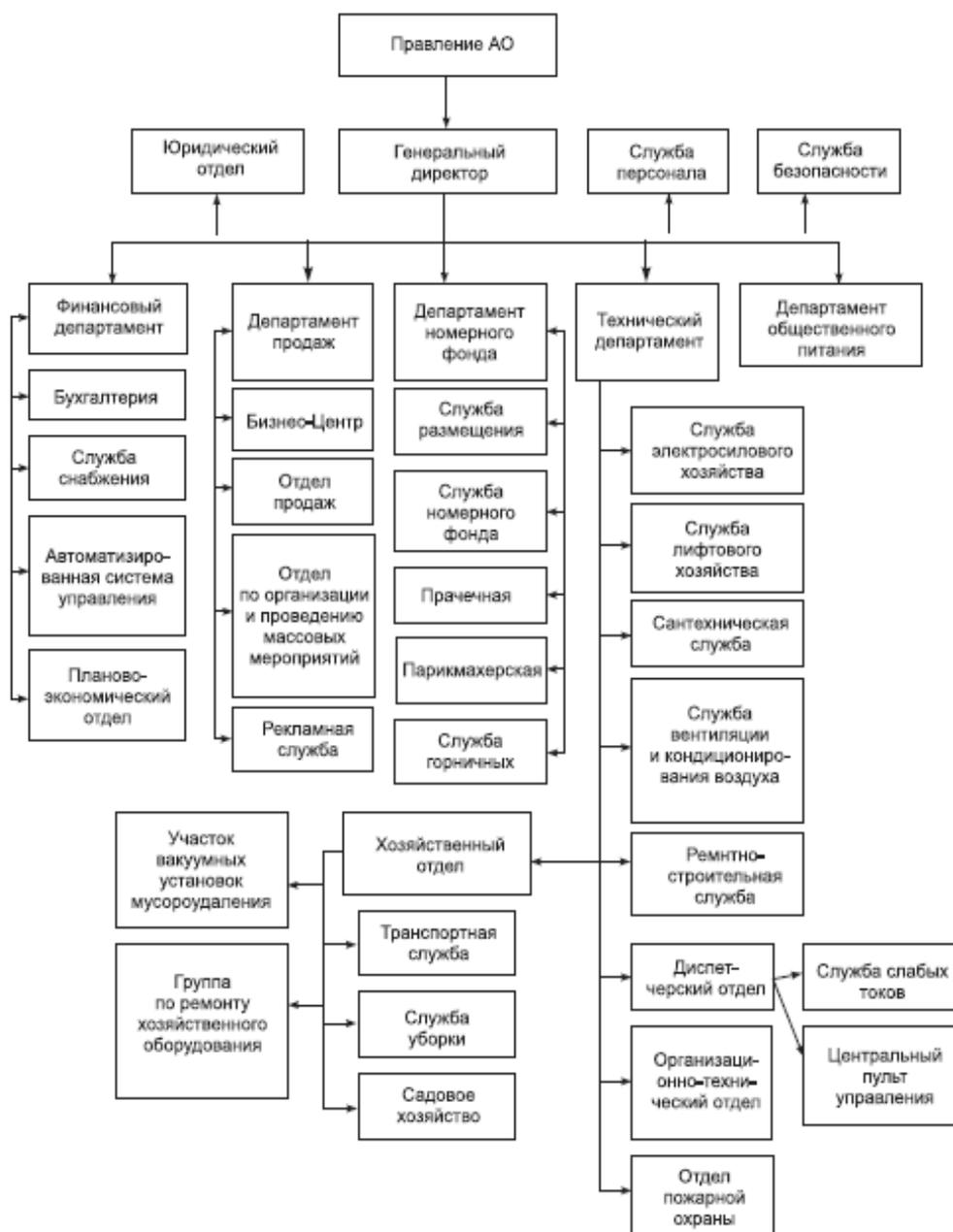
**Задание 18.** Определите виды структур управления представленных ниже:



Рис. 1



Рис. 2



### Рис. 3

**Задание 19.** Спроектируйте организационную структуру управления конкретной организации. Для этого:

- определите общее направление деятельности, миссию, цель и задачи выбранной организации;
- охарактеризуйте направления работы структурных подразделений;
- постройте схему организационной структуры исследуемой организации и определите ее тип;
- постройте дерево целей организации;
- разработайте должностные инструкции руководителя организации и руководителей подразделений.

**Задание 20.** Имеются две компании, в которых численность производственных рабочих составляет 2000 чел. в каждой. Норма управляемости в первой компании равна 6, а во второй – 8. Сколько уровней управления будет в первой и второй компаниях? На сколько можно сэкономить фонд заработной платы менеджеров во второй компании по сравнению с первой при условии, что менеджер в среднем получает 250 тыс. руб. в год?

**Задание 21.** Распределите нижеперечисленные факторы на две группы: первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления; вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

*Перечень факторов:*

1. Внешняя ситуация стабильна.
2. Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.
3. Менеджеры низшего звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.
4. Менеджеры низшего звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.
5. Компания географически рассредоточена.
6. Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
7. Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
8. Менеджеры низшего звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
9. Внешняя ситуация сложная и нестабильная.
10. Менеджеры низшего звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

**Задание 22.** Заполните таблицу, распределив функции, выполняемые в организации по структурным подразделениям:

Структурное подразделение	Выполняемые функции
Офис учредителя	1. 2.
Офис внешних дел	1. 2.
...	...

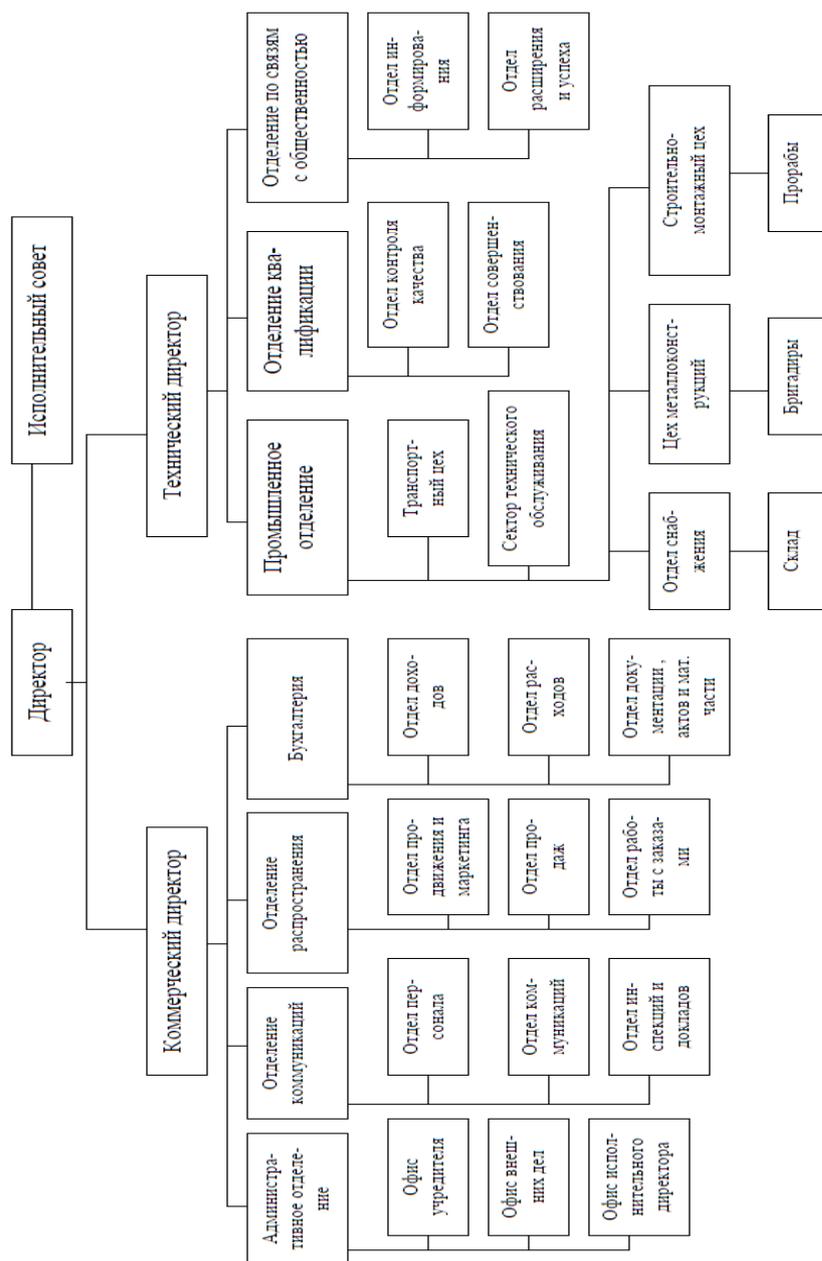
Исходные данные по организации. В настоящее время фирма «Х» является предприятием с развитым механомонтажным производством, позволяющим производить продукцию для разнообразных направлений народного хозяйства.

Обладает современным сварочным производством и станочным парком предприятие и выполняет заказы по изготовлению корпусов судов маломерного флота. Производится разнообразная продукция, пользующаяся большим спросом у населения, металлические шкафы, сейфы, двери и другие металлоконструкции.

Анализируя состояние жилищно-коммунального хозяйства, фирма закупает оборудование для проведения ремонта в сфере народного хозяйства деятельности. Организационная структура фирмы приведена на рис. 4.

Функции:

1. Контроль за исполнением технологии и организационной политики.
2. Поддержание хорошего состояния помещений, приобретение площадей, имущества.
3. Обеспечение фирмы энергией, теплом, водой.
4. Обеспечение сохранности имущества и работы охранной сигнализации.
5. Планирование деятельности фирмы и контроль за исполнением планов.
6. Реализация проектов, одобренных на финансовом планировании.
7. Своевременное получение и хранение сертификатов и лицензий.
8. Прием на работу сотрудников и распределение их с пользой для них и организации.
9. Контроль за умением персонала выполнять свою работу, направление на обучение.
10. Проверка знаний сотрудниками должностных инструкций, обязанностей.
11. Правильное отражение в отчетах активов и их защита.
12. Координация деятельности инвентаризационных комиссий.
13. Обеспечение надлежащего хранения документов и денег.
14. Ведение документации по активам, их списание.
15. Организация аудита.
16. Составление отчетности и баланса.
17. Проверка документов и счетов к оплате для финансового планирования.
18. Контроль цен на материалы на складе.
19. Оплата счетов.
20. Начисление заработной платы и налогов.
21. Контроль соответствия получаемых изделий и материалов их сертификатам.



22. Выполнение функций ОТК в отношении транспортировки, изделий и монтажных работ.
23. Формирование подборки информационных документов.
24. Получение сертификатов на закупленные изделия и материалы.
25. Оформление сертификатов на изделия фирмы.
26. Создание стандартных линий коммуникации и их технических средств.
27. Отслеживание правильности их функционирования.
28. Сбор и оформление в графическом виде статистики для руководства.
29. Инспектирование деятельности фирмы, устранение трудностей.
30. Поддержание высокого этического уровня сотрудников.
31. Организация и проведение финансовых и инвентаризационных проверок.
32. Проведение опросов.
33. Создание рекламных материалов.
34. Размещение рекламы на сайте, в СМИ.
35. Организация выставочных стендов и изготовление образцов продукции, дающее клиенту полное понимание об изделии фирмы.
36. Сохранение в готовом виде рекламной продукции и быстрое предоставление ее клиентам и отделению по СО.

37. Прием заказов, калькуляция стоимости заказов.
38. Подготовка заявки на заказанные материалы.
39. Функции ПТО.
40. Обеспечение юридическими документами функционирование фирмы.
41. Непосредственный контроль деятельности проверяющих комиссий.
42. Обеспечение бухгалтерии законодательными документами по налогообложению.
43. Ведение арбитражных процедур.
44. Прием и выдача наличных денег.
45. Регистрация заказов.
46. Проверка правильности цены на реализуемые материалы и изделия.
47. Сводка денежных сборов для финансового планирования (ФП).
48. Контроль за сбором денежных средств по основным заказам и доплатам.
49. Регистрация и учет должников внутри фирмы и сбор с них денег.
50. Разработка оптимальных транспортных и технологических потоков (логистика).
51. Доставка материалов и оборудования производственным цехам.
52. Выполнение подготовительных работ при монтаже и строительстве.
53. Доставка готовых изделий клиентам.
54. Транспортные услуги.
55. Планирование и проведение технического обслуживания оборудования и автомашин.
56. Инспектирование вопросов по технике безопасности.
57. Обеспечение выполнения норм противопожарной безопасности.
58. Обеспечение выполнения охраны труда и санитарных норм.
59. Ответственный за исправное состояние подъемных механизмов.
60. Исследование рынка поставок.
61. Ведение файла поставщиков.
62. Заказ материалов и инструмента.
63. Заявки транспортному цеху.
64. Контроль за поставкой материалов и доставкой материалов и изделий заказчику.
65. Обеспечение приемки, хранения и отгрузки.
66. Качественное ведение отчетности по поступлению и выдаче материалов и инструмента.
67. Ведение карточек по движению материалов.
68. Изучение чертежей.
69. Заявки на материалы и инструмент.
70. Доставка и учет материала и инструмента.
71. Распределение работы.
72. Контроль за качеством изделий бригады.
73. Сдача готовой продукции на склад.
74. Обучение учеников.
75. Планирование и прогнозирование развития цеха.
76. Обеспечение работоспособности оборудования.
77. Заявки на изделия, материалы и инструмент.
78. Распределение работы между прорабами.
79. Приемка работы (закрытие нарядов).
80. Сдача готовой продукции заказчику.
81. Обеспечивает безукоризненный внешний вид фирмы.
82. Делает с хорошей стороны широко известной фирму и её изделия.
83. Изучение чертежей и схем, разбивка.
84. Анализ наряда.
85. Заявки на изделия, материалы и инструмент.
86. Организация работ.
87. Распределение работы между бригадами.
88. Приемка работы, составление актов, технадзор.
89. Сдача готовой продукции заказчику.

90. Обучение учеников.
91. Готовит рекомендации по улучшению качества изделий.
92. Формирует подборки для обучения сотрудников организационной политике и технологиям.
93. Создает рабочие точки за пределами фирмы.
94. Добивается их эффективности.
95. Привлекает новых клиентов.
96. Изучение чертежей.
97. Анализ наряда.
98. Заявки на материалы и инструмент.
99. Распределение работы между бригадами.
100. Приемка работы (закрытие нарядов).
101. Сдача готовой продукции на склад.
102. Составление графика техобслуживания оборудования.
103. Фиксирует успехи фирмы.
104. Собирает отзывы о деятельности фирмы.
105. Делает известными результаты деятельности фирмы.
106. Продажи изделий, строительных, монтажных и транспортных услуг.
107. Ведение Центрального Файла покупателей.
108. Поддержание связи с фирмами, магазинами и клиентами, предлагая новые изделия, услуги и пр.

**Задание 23.** Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя таблицу, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

№ п/п	Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
		маловероятно			очень вероятно			
1	Низкая мотивация							
2	Недостаточная саомтоятельность							
3	Проблемы со здоровьем							
4	Семейные проблемы							
5	Плохое руководство							
6	Отсутствие перспектив роста							
7	Другие причины							

Проанализируйте причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработайте способы воздействия на Малевина для изменения его поведения и заполните таблицу.

№ п/п	Варианты действий	ДА	НЕТ	Почему?
1	Перевести Малевина на другую работу			
2	Уволить Малевина			
3	Поговорить с Малевиним			
4	Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5	Спросить коллег Малевина, как они объясняют			

№ п/п	Варианты действий	ДА	НЕТ	Почему?
	причины ухудшения его работы			
6	Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7	Проанализировать свое поведение как менеджера			
8	Повысить Малевина, т.к. он работает в нынешней должности уже много лет			
9	Другие варианты			

**Задание 24.** В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице:

№ п/п	ФИО, должность	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки								признаки		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела, Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист, Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист, Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-й категории, Сушков Л.В.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-й категории, Зимина З.К.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории, Сидоров А.М.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории, Сахарова А.М.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист 2-й категории, Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Необходимо:

- 1) Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.

- 2) Рассчитать оценку сложности квалификации работников.
- 3) Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
- 4) Рассчитать оценку результатов труда.
- 5) Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга.
- 6) По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
  - премированию лучших сотрудников;
  - изменению уровня должностных окладов;
  - должностному продвижению работников;
  - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
  - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

**Задание 25.** Оценка личности по параметрам Большой пятерки.

*Шаг 1.* Прежде чем выполнять задание, тестируемые должны внимательно изучить следующую инструкцию.

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

*Шаг 2.* Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем сделайте то же самое для остальных факторов.

*Шаг 3.* Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

*Шаг 4.* Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

*Шаг 5.* На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет *континуум*, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек может характеризоваться высоким, низким или средним показателем. Наличие у тестируемого какой-то личностной характеристики можно отразить точкой на общем континууме – (рис.). На данном рисунке представлен профиль личностных черт (личностный профиль) человека, у которого низкая степень экстраверсии, высокая степень нервозности, близкие к средним показатели уживчивости и добросовестности и относительно высокий показатель открытости к познанию.

*Шаг 6.* По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.

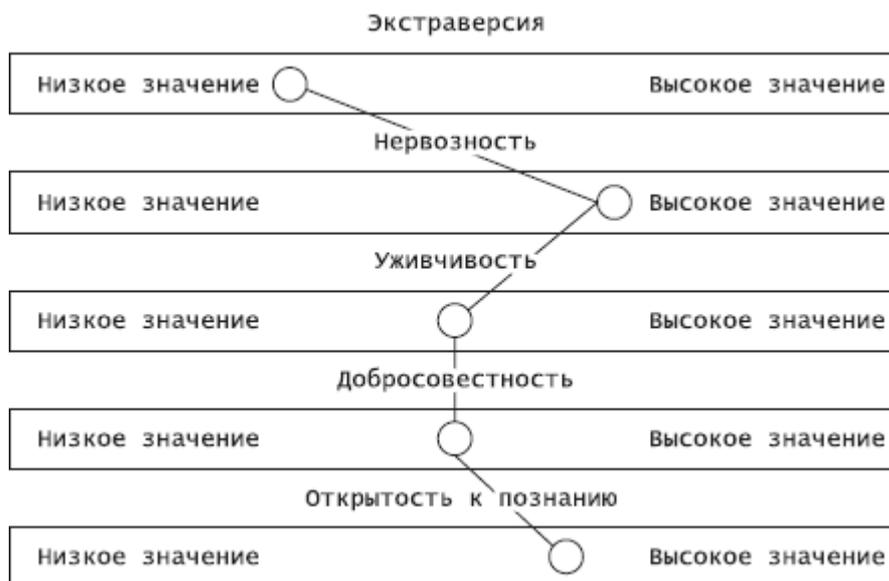


Таблица – сокращенная версия «сквозного биполярного перечня» Голдберга

<b>«Интроверсия — экстраверсия»</b>											
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень		
молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	разговорчивый	
ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напористый	
не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любящий приключения	
неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	энергичный	
робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	дерзкий	
<b>«Антагонизм — доброжелательность»</b>											
недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	добрый	
не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к сотрудничеству	
эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	неэгоистичный	
недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	доверчивый	
жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	щедрый	
<b>«Несобранность — собранность»</b>											
неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	организованный	
безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ответственный	
непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	практичный	
небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	тщательный	
ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	усердный	
<b>«Эмоциональная стабильность — нейротизм»</b>											
расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напряженный	
принимающий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нервозный	
стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нестабильный	
довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	недовольный	
неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	эмоциональный	
<b>«Закрьтость — открытость новому опыту»</b>											
не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	имеющий богатое воображение	
нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	творческий	
нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любопытный	
не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к размышлению (рефлексивный)	
неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	искушенный	
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень		

**Задание 26.** Составить должностные инструкции работников предприятия быстрого питания «Русское бистро». Предприятие на 40 посадочных мест работает по индустриальной технологии, т.е. комплексного снабжения замороженными полуфабрикатами пирогов. Предприятие работает ежедневно с 10.00 до 19.00, кроме воскресенья. Оно расположено на 1-м этаже учебного центра в САО г. Москвы. Общая численность работников — 4 чел., в том числе управляющий, повар, кассир и уборщица. Перечень всех операций, выполняемых работниками предприятия.

1. Руководство производственно-хозяйственной деятельностью.
2. Включение/выключение оборудования на кухне (печи, расстоечные шкафы и т.д.).
3. Составление и подача заявок на полуфабрикаты и инвентарь, организация их получения, контроль их получения, контроль их качества, ассортимента и сроков изготовления.
4. Включение/выключение оборудования на раздаче (мармиты, кофеварки, аппараты для разлива напитков и т.д.).
5. Получение продукции и инвентаря на кухню (замороженных полуфабрикатов, масла, яиц и т.д.).
6. Получение продукции и инвентаря на раздачу (напитки, сахар, разовая посуда и приборы, салфетки и т.д.).
7. Получение моющих средств и инвентаря.
8. Заправка кассового аппарата контрольной и чековой лентами.
9. Осуществление влажной уборки торгового зала и производственных помещений.
10. Установка картриджей, заправка аппарата для горячих напитков и супов кипяченой водой.
11. Укладка чистых пакетов в емкости для сбора отходов.
12. Организация планирования, учета, составление и представление отчетности о результатах хозяйственной деятельности.
13. Установка кег и подключение их к баллону с углекислотой и охладителю (аппараты для разлива пива и кваса).
14. Проведение внешнего осмотра, маркировки и органолептической оценки качества полуфабрикатов при их получении на кухне.
15. Запись показаний счетчиков в кассовой книге.
16. Протирание электрополотенец, зеркал, умывальников и т.д.
17. Смазывание маслом противней, укладывание на них полуфабрикатов.
18. Обеспечение функционирования системы оплаты труда, материального и морального стимулирования работников.
19. Заполнение и корректировка информационного светового табло-меню в соответствии с прейскурантом.
20. Уборка столов в торговом зале, сбрасывание в бак для отходов остатков пищи и разовой посуды.
21. Организация контроля за качеством продукции и уровнем обслуживания, соблюдением правил торговли и ценообразования, трудовой дисциплиной, техники безопасности, пожарной безопасности и соблюдением санитарных правил.
22. Установка противней с полуфабрикатами на стеллаж для размораживания.
23. Прием заказов у барной стойки, дача пояснений по ассортименту и ценам.
24. Мойка подносов, их просушивание и возврат на барную стойку.
25. Изучение спроса, предложений и замечаний посетителей.
26. Обслуживание посетителей за барной стойкой. (Громко повторяет заказ, кладет на поднос подставочную салфетку и скомплектованный заказ, пробивает чек, принимает деньги, кладет чек на поднос, выдает сдачу посетителю, благодарит за покупку и желает приятного аппетита.)
27. Протирание столов в торговом зале влажной салфеткой.
28. Снятие продукции X- и Z- отчетов на кассе.
29. Установка противней с полуфабрикатами в расстоечный шкаф.
30. Организация обучения и повышения квалификации персонала.
31. Вынимает противни с полуфабрикатами из расстоечного шкафа и устанавливает на рабочий стол.
32. Открывает/закрывает предприятие, осматривает помещение, проводит инструктаж, выдает полуфабрикаты, напитки, инвентарь и т.д.
33. При заполнении бака для отходов выносит его в мусорный контейнер.
34. Несет материальную ответственность за имущество и финансовые средства предприятия.

35. Подготавливает меланж для смазки полуфабрикатов.
36. По окончании работы сдает денежную выручку вместе с кассовым отчетом.
37. Равномерно смазывает меланжем поверхность полуфабрикатов и устанавливает противни в печи.
38. По окончании работы производит влажную уборку полов, окон, мебели, зеркал и т.д.
39. Выпекает пироги в печи.
40. По окончании работы выносит пакеты с отходами, моет и дезинфицирует баки.
41. Проводит бракераж готовой продукции.
42. Вынимает противни с готовыми пирогами, ставит их на рабочий стол, перекладывает пироги щипцами на чистый поднос и относит их на мармит барной стойки.
43. Протирает барную стойку чистой влажной салфеткой.
44. Отвечает за правильную эксплуатацию торгово-технологического оборудования, при необходимости вызывает сервисную службу.
45. Информировывает посетителей об основах технологии производства и качестве продукции.
46. По окончании работы сдает оставшуюся продукцию на склад, отключает и моет оборудование на кухне, а также производственный инвентарь.
47. Инкассирует денежные средства предприятия в центральный офис.
48. По окончании рабочего дня сдает нереализованную продукцию на склад, отключает оборудование на раздаче, проводит его санитарную обработку, моет барную стойку.
49. Принимает денежные средства и материальные ценности от работников предприятия, обеспечивает их сохранность.
50. Подводит итоги работы каждого работника предприятия, ведет таблицу.
51. Обеспечивает сохранность продуктов и инвентаря на складе, следит за поддержанием температурного режима хранения продукции в холодильном оборудовании.
52. Организует приемку товаров из транспортных средств поставщиков на склад предприятия, проверяет их соответствие заявкам, а также качество и сроки годности.
53. Несет материальную ответственность за имущество предприятия.

Задание 27. Проанализируйте предложенные ниже методики, варианты оценки результатов труда сотрудников и выберете, какие из них в большей степени соответствуют для представленных в ниже следующей таблице ситуаций.

*Методы оценки результатов труда сотрудников со стороны руководства:*

1. *Эффект ореола.* Проверяющий дает благоприятную оценку общих результатов выполнения рабочих заданий только потому, что сотрудник отлично справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.
2. *Эффект камертона.* Противоположен эффекту ореола, поскольку проверяющий негативно оценивает выполнение заданий, в сущности, потому, что сотрудник не справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.
3. *Центральная тенденция.* Проверяющий намеренно не использует высшие и низшие отметки, так как считает, что все аспекты рабочих заданий выполнены сотрудниками на удовлетворительном уровне.
4. *Эффект новизны.* Оценивая выполнение работы, например, за год, проверяющий руководствуется результатами, полученными в течение последнего квартала.
5. *Влияние срока службы.* Проверяющий полагает, что опытный, прекрасно зарекомендовавший себя сотрудник адаптируется к любым новым аспектам заданий, поэтому не акцентирует внимание на полученных результатах.
6. *Общая оценка.* Чтобы избежать конфликтов с подчиненными, проверяющий не склонен обсуждать недостатки сотрудников.
7. *Жесткая оценка.* Ожидания проверяющего относительно выполнения работы всеми подчиненными завышены, а значит, рассчитывать на положительные оценки не приходится.
8. *Конкурентная оценка.* Проверяющий связывает оценку подчиненного с оценкой руководством собственных результатов, поэтому сотрудник не может рассчитывать на «обгон» начальника.

№ п/п	Описание ситуации	Метод оценки
1	В турфирме сложилась достаточно напряженная ситуация, которую характеризует высокий уровень конфликтов	Общая оценка

№ п/п	Описание ситуации	Метод оценки
2	Большинство сотрудников отдела внутреннего туризма показало хорошие результаты деятельности, достигнув удовлетворительных значений запланированных показателей	
3	Старшая горничная всегда предъявляет к подчиненным завышенные требования, в результате чего редко бывают положительные оценки результатов их труда	
4	Менеджер по направлению «Италия» обеспечил увеличение продаж по данному направлению, являющемуся одним из самых важных для турфирмы	
5	Руководитель отдела образовательного туризма, получивший от директора турфирмы не слишком высокую оценку своих результатов, связывает с ней результаты работы своих подчиненных	
6	Шеф-повар в гостинице с ее основания (10 лет) и прекрасно адаптируется к новым аспектам заданий	

**Задание 28.** Проанализируйте текст и ответьте на вопросы.

Каким образом можно было бы не допустить появления таких нарушений в стандартах обслуживания, как это представлено в тексте?

1. Какие меры следует принять для того, чтобы подобные ситуации не повторялись в дальнейшем?

*«Кэртис О'Киф вошел в шумный, огромный вестибюль отеля «Сент-Грегори». Осмотревшись вокруг, он своим опытным профессиональным глазом сразу подметил кое-какие детали. Вроде бы пустяки, а весьма показательны: в кресле валяется газета, которую никто и не думает убирать; в урне с песком возле лифта полно окурков; у посыльного на форме оторвана пуговица; в люстре под потолком перегорели две лампочки. У входа в отель с авеню Сент-Чарльз швейцар в форме болтает с продавцом газет, а вокруг бурлит поток гостей и прохожих. Рядом с О'Кифом сидит пожилой помощник управляющего, всецело погруженный в свои мысли, и даже не смотрит вокруг.*

*Случись нечто подобное в одном из отелей О'Кифа – при всем невероятии подобной нерадивости, – там немедленно были бы приняты меры, вплоть до увольнения. «Но ведь «Сент-Грегори» не мой отель, – напомнил себе Кэртис О'Киф. – Пока не мой».*

**Задание 29.** Ознакомившись с основными видами информации, заполните таблицу.

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика	Практический пример
характер информации	непрерывная		
	дискретная		
тип передаваемой информации	документальная		
	недокументальная		
...	...		

**Задание 30.** В таблице представлена часть схемы информационного обмена между структурными подразделениями предприятия, организационная структура управления которым представлена на рисунке.

№ п/п	Отправитель	Сообщение	Канал	Получатель
1		Отчет об отгрузке продукции за неделю		
2		План производства продукции за неделю		
3		Запрос на поставку материалов и комплектующих на неделю		
4		Финансовый отчет о деятельности компании		
5		Описание технологии производства новой продукции		
6		Отчет об эффективности выпуска продукции		



Необходимо заполнить пустые графы. В каждой графе может быть более одного варианта.

**Задание 31.** Для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры? Запишите свои ответы в таблицу, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

Наименование типов барьеров на пути межличностных коммуникаций	Пример 1	Пример 2	Пример 3	Пример 4	Пример 5
Преграды, обусловленные восприятием					
Семантические барьеры					
Невербальные преграды					
Плохая обратная связь					
Неумение слушать					

*Пример 1.* Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом:

«Чем могу быть вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы – нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»

*Пример 2.* Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

*Пример 3.* К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

*Пример 4.* Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели, нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

*Пример 5.* Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у

подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете – как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

**Задание 32.** Из 18 этапов, представленных ниже составьте алгоритм принятия управленческого решения:

1. Формулирование проблемы
2. Реализация решения исполнителями
3. Определение разрешимости проблемы
4. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
5. Формирование целей принимаемого решения
6. Ранжирование решений
7. Реализация решения исполнителями
8. Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ
9. Оценка новизны проблемы
10. Выбор наилучшего варианта решения
11. Установление приемлемых вариантов решения
12. Оценка каждого варианта решения
13. Организация подготовки решения
14. Контроль за исполнением
15. Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов
16. Установление взаимосвязи с другими проблемами
17. Подтверждение существования проблемы
18. Определение причин возникновения проблемы

**Задание 33.** Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ф. ст. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Примите решение, что делать банку: давать заем бизнесмену или нет?

**Задание 34.** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий:

А. Построить большой завод стоимостью  $M1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R1 = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p3 = 0,7$  и  $p4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p5 = 0,9$  и  $p6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Нарисовав дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

**Задание 35.** В соответствии с графиком с января 2015 г. начинаются работы по вводу в эксплуатацию ПБО «Русское бистро» на 40 мест в арендованном помещении общей площадью  $150 \text{ м}^2$  в ЦАО г. Москвы.

Общий объем капитальных вложений составит 4350 тыс. руб. Остаточная стоимость оборудования в конце расчетного периода (2019 г.) составит 800 тыс. руб.

Внутрифирменный коэффициент эффективности капитальных вложений  $0,15$  ( $E = 0,15$ ).

Коэффициент дисконтирования ( $\alpha_t$ ) определяется по формуле:

$$\alpha_t = (1 + E)^{t_n - t_i},$$

где  $t_n$  – начальный год расчетного периода (2015 г.);  $t_i$  – год, затраты и результаты которого приводятся к начальному году расчетного периода.

Основные расчетные показатели работы ПБО «Русское бистро» за 2015–2019 гг. приведены в следующей таблице.

Год	Капиталовложения (-), выручка от реализации оборудования (+), тыс. руб.	Валовой доход, тыс. руб.	Издержки, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб. (гр.3 – гр.4)	Платежи и поступления, тыс. руб. (гр.5 +- гр.2)	E = 0,15	
						$\alpha_t$	Чистый дисконт.доход, тыс. руб. (гр.6 x гр.7)
2015	-4350	1220	760				
2017	-	7100	4430				
2017	-	7520	4700				
2018	-	7920	4950				
2019	+800	8320	5200				
ИТОГО							

**Задание 36.** Найдите в сетке 20 терминов, имеющих отношение к менеджменту.

с	я	и	ц	а	з	и	н	а	г	р	о	у	э	н
м	и	а	т	к	у	р	ы	ф	л	г	б	м	ь	ю
з	р	с	й	п	о	п	б	л	н	ж	е	э	я	м
ы	х	о	т	о	р	н	р	в	ь	р	т	г	б	ю
й	н	г	ш	е	щ	з	г	а	с	т	е	в	х	ь
ф	ы	а	р	л	м	д	ж	о	в	э	я	с	т	м
и	ь	ю	й	ы	е	а	н	с	у	л	а	к	и	к
б	о	г	д	а	н	о	в	п	т	е	е	р	ь	н
о	л	а	б	ш	е	д	ю	ж	щ	ь	з	н	ж	х
ш	г	н	н	е	д	т	к	у	б	ц	с	ь	и	й
з	ф	т	ы	в	ж	а	е	у	п	о	р	л	о	е
и	м	т	с	ч	м	я	с	й	к	ж	э	о	д	л
т	ь	б	й	л	е	п	в	р	л	н	г	й	а	в
я	р	о	т	г	н	е	а	к	в	о	с	а	п	и
о	б	ь	е	к	т	т	ф	й	ц	к	р	ф	е	н

**Задание 37.** ООО «Рост» предоставляет услуги по комплексной автоматизации ресторанов, развлекательных и спортивных комплексов. В пакет услуг входит: поставка оборудования и расходных материалов, установка и настройка программного обеспечения, консультирование и обучение сотрудников заказчика по работе с системой, сервисное обслуживание оборудования и программного обеспечения.

Рассмотрим несколько ситуаций, возникающих в работе предприятия.

*Ситуация 1.* Один из руководителей отдела при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае наложение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, создает неблагоприятный климат в отделе, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники уже долгое время не решаются высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не может. Пока обстановка в отделе не накалилась еще больше, ситуацию надо разрешить.

*Ситуация 2.* Конфликты с клиентами возникают из-за дебиторской задолженности, контроль которой на предприятии не поставлен должным образом. По поручению руководства несколько сотрудников обзванивают должников ООО «Нот», но это не приводит к сколько-нибудь существенным результатам.

С целью избавления от недобросовестных клиентов или оказания на них воздействия руководство приняло решение отказывать в техническом обслуживании должникам до погашения задолженности. В результате этой меры оказалось, что существует ряд клиентов предприятия, которые, как они заявляют, не платили вовремя не по злому умыслу. В жалобах клиентов значится, что им своевременно не приходили счета или другие документы для бухгалтерии, сотрудники ООО «Нот» не оповещали их своевременно о сроках оплаты и т.п.

В результате, часто получается, что клиенты обращаются в другую компанию для оперативного решения возникшей у них технической проблемы вместо того, чтобы ждать, пока все затруднения в бухгалтерии будут устранены.

Таким образом, в результате данной ситуации компания регулярно теряет часть постоянных клиентов.

*Ситуация 3.* В компании оборудован демо-зал, в котором установлено все необходимое для проведения презентаций продукции компании. Во время этих презентаций клиент может наглядно познакомиться с программой и на практике посмотреть, как она работает. В среднем презентация занимает 1-2 часа. Демо-зал также используется учебно-консультационным центром для проведения обучения клиентов. Обучение может занимать от одного до восьми часов.

В результате периодически сталкиваются интересы данных двух отделов, когда и занятия и презентация назначаются на одно и то же время.

Отдел продаж считается в компании на особом положении, так как количества новых заказов зависит основная доля выручки. Соответственно, время предоставляется проведению презентации, а обучение приходится переносить на другое время.

Руководитель УКЦ в свою очередь считает такое решение несправедливым, ведь деятельность его отдела очень важна для организации в целом. Отсутствие помещения мешает проводить занятия с клиентами по плану. К тому же часть клиентов готова брать дополнительные часы занятий, для которых также необходимо найти время.

Если руководство не найдет решения данной проблемы, то со временем компания начнет терять деньги из-за не проведенного обучения.

*Ситуация 4.* Есть некоторые сложности во взаимоотношениях бухгалтерии с центром технического обслуживания.

Подписанные договоры и акты сдачи-приемки работ являются обязательными документами для бухгалтерии. Во-первых, их наличия могут потребовать налоговые инспекторы при проверке. Если документы в этом случае не будут представлены, компания может быть оштрафована. Во-вторых, в редких случаях бывает, что компания-клиент отрицает факт оказания услуги и отказывается платить. В этом случае без документов доказать ничего не возможно.

Поскольку с клиентами общаются механики центра технического обслуживания, бухгалтерия передает им документы для подписания. Однако они часто забывают подписывать их или не проверяют правильное заполнение документов. В результате бухгалтерии приходится по несколько раз дублировать одни и те же документы.

В других отделах в аналогичных ситуациях документы возвращаются вовремя и в должном виде. Накладки бывают редко и бухгалтерия оповещается о них своевременно.

**Задания:**

1. Проанализируйте, на какой стадии находится конфликт в каждой рассмотренной ситуации в соответствии с моделью конфликта как процесса, представленной на рисунке.
2. Определите, к какому типу относится каждый из рассматриваемых конфликтов: внутриличностному, межличностному, между личностью и группой, межгрупповому.
3. Что, по вашему мнению, является в каждом случае причиной конфликта: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации?
4. Является ли каждый их рассмотренных конфликтов функциональным или дисфункциональным?



**Задание 38.** Сопоставьте приведенные ниже описания стилей разрешения конфликтов с их названиями, изображенными на рисунке.



- в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.
- этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Участник ситуации старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Му-

тон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

- этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Такая способность высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование этого стиля на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такое поведение означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой вариант решения – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

- данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что «...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».

этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

**Задание 39.** Какой стиль разрешения конфликтов применяется участниками в каждом случае? Какой стиль вы считаете наиболее действенным в данной ситуации? К какому стилю решения конфликтных ситуаций тяготеете вы лично?

Какой структурный метод разрешения конфликтов подходит в каждой из рассмотренных ситуаций? Заполните таблицу, поставив «+» в ситуациях, где данный метод является, по Вашему мнению, самым действенным и «-» там, где данная мера Вам кажется бесполезной.

#### Использование структурных методов разрешения конфликтов в ООО «НОТ»

Наименование структурного метода разрешения конфликта	ситуация 1	ситуация 2	ситуация 3	ситуация 4
Разъяснение требований к работе				
Координационные и интеграционные процессы				
Установление общеорганизационных комплексных целей				
Структура системы вознаграждений				

**Задание 40.** В бизнес-центре существуют две неформальные группы:

- № 1, в которую входят техники и водители;
- № 2, в которую входят офис-менеджеры, дизайнер, менеджер по продажам и маркетолог.

Возникновение групп обусловлено спецификой работы сотрудников предприятия. Для выявления социально-психологической структуры этих групп среди работников каждой группы был проведен социометрический опрос. Каждому работнику было предложено анонимно высказать свое отношение к другим работникам группы с помощью трех видов оценок: «+» - симпатия, «0» - равнодушие, «-» - антипатия. Результаты исследования представлены ниже.

#### Социоматрица группы № 1

Кого выбирают	Кто выбирает			
	А	Б	В	Д

	А	х	+	0	0	+
	Б	+	х	+	0	0
	В	+	+	х	0	+
	Г	0	–	0	х	0
	Д	0	+	0	+	х

### Социоматрица группы № 2

Кого выбирают	Кто выбирает					
		А	Б	В	Г	Д
А		х	0	+	0	+
Б		+	х	+	+	+
В		+	+	х	0	0
Г		–	0	0	х	–
Д		0	0	+	+	х

Оцените, кто из сотрудников является неформальным лидером в каждой группе, а кто находится в относительной изоляции. Какие меры можно принять в отношении лидеров неформальных групп и тех, кто набрал наименьшее количество положительных оценок?

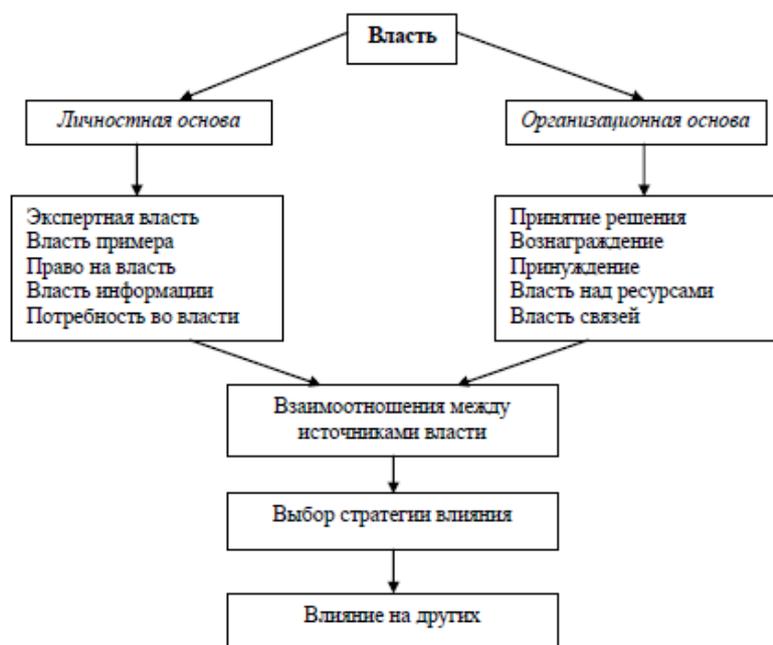
**Задание 41.** Изучите новый вид услуг – headhunting (хэдхантинг – профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена).

Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. В чем состоит отличие хэдхантинга от рекрутинга (услуг по подбору персонала нижнего и среднего звена)? Почему создаются специальные подразделения хэдхантинга?
2. Почему в названии этого вида деятельности присутствуют слова «поиск» и «охота»?
3. Как вы объясните то, что клиент, несмотря на важность вакантной должности, тем не менее не составляет подробный перечень требований к кандидату? В связи с чем агентство при проведении оценки кандидата не исследует его нынешнее место работы?
4. Каким образом влияет представление агентством кандидатов клиенту и клиента кандидатам на организационную структуру хэдхантинга?
5. Каким образом должно работать агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании-клиенте?
6. Каков сегодня идеальный российский топ-менеджер, по вашему мнению?
7. Почему в настоящее время изменилась характерная для 1990-х гг. тенденция, когда работавшие в России западные компании импортировали свои управленческие кадры, и приоритет ныне отдается российским специалистам?
8. Какие специфические российские условия делают реэмигрантов-специалистов невостребованными?
9. Где, по вашему мнению, хэдхантеры берут собственные кадры и какие требования к ним предъявляются? Выделите функции, отличающие хэдхантера от специалиста рекрутинговой фирмы. Определите проблемы, мешающие работать в области executive search.
10. Оцените в целом перспективы рынка услуг executive search в России.

**Задание 42.** Изучите следующий список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист отдела кадров, профессор в вузе, оператор ПЭВМ в известной фирме, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании высоких технологий, инспектор ГАИ (ГИБДД), секретарь (референт) генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени «властности», которую они должны иметь в своих организациях («своих», а не по отношению к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее «сильные» права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее «властные» должности, указав источники власти и влияния. Для ответа используйте нижеприведенную классификацию власти.



### ОС № 3: Перечень тем докладов и сообщений

1. Факторы, определяющие развитие управленческой мысли в России XVIII в.
2. Вклад Екатерины II в развитии управления государством.
3. Взгляд на будущее России: если бы реализовались управленческие идеи М.В. Ломоносова.
4. Идеи М.Д. Чулкова из трактата «Историческое описание российской коммерции ...».
5. Причины общественных преобразований в России в начале XIX века.
6. Основные идеи управления М.М. Сперанского.
7. Суть основных идей преобразований Н.С. Мордвинова.
8. Роль Александра II в разработке и реализации реформ 1861 – 1870 гг.
9. Реформа городского управления 1871 г и реформы сегодняшнего дня.
10. Изменение системы управления в 20-30-е гг. XX в.
11. Концепция организационного управления (тектология) А.А. Богданова.
12. Учение о физиологическом оптимуме О.А. Ерманского.
13. Идеи повышения эффективности организации и труда в работах А.К. Гастева и его последователей.
14. Концепция производственной трактовки Е. Розмирович.
15. Теория организационной деятельности П.М. Керженцева.
16. Концепция административной емкости Ф.Р. Дунаевского.
17. Содержание реформы системы управления экономикой 1965 г. и ее недостатки.
18. Актуальность управленческих идей советских ученых в современной России.
19. Ф.У. Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления.
20. Вклад последователей Ф.У. Тейлора в развитие школы научного управления.
21. Управленческие взгляды А. Файоля.
22. Последователи А. Файоля и пути развития административной школы
23. Хоторнские эксперименты: суть и результаты.
24. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента.
25. Становление и развитие количественной школы менеджмента.
26. Питер Ф. Друкер и Дж. Пол Гетти: вклад в развитие школы науки управления.
27. Применение теории систем в управлении.
28. Ситуационный подход к управлению.
29. Особенности западноевропейской модели менеджмента.
30. Концепция социального рыночного хозяйства Л. Эрхарда.
31. Шведская модель социализма Г. Мюрдаля.
32. Особенности «социального партнерства» в странах с социальной направленностью.
33. Современное состояние развития менеджмента в Западной Европе.
34. Факторы возникновения и развития японской модели менеджмента.
35. Особенности японской модели менеджмента.

36. Роль «кружков качества» в развитии японских предприятий.
37. Российский менеджмент сегодня: новые области.
38. Маркетинг и управление качеством на российских предприятиях.
39. Стратегическое планирование как неотъемлемая часть управленческой деятельности.
40. Перспективы развития менеджмента в современной России.

#### **ОС № 4: Перечень тем контрольных работ**

**Тема 1.** Основные закономерности и принципы менеджмента.

1. Понятия закономерностей и принципов менеджмента.
2. Характеристика основных принципов управления в формулировке научных школ.
3. Эволюция принципов управления и их современная направленность на предприятиях.

**Тема 2.** Основные положения школы научного управления и их значение на современном этапе.

1. Предпосылки возникновения науки управления.
2. Краткая характеристика основных положений школы научного управления.
3. Практические аспекты применения основных положений школы ее последователями и их значение на современном этапе.

**Тема 3.** Основные положения концепции классической школы в управлении и их значение на современном этапе

1. Основная направленность классической школы в управлении.
2. Функции и принципы управления в основных положениях классической школы.
3. Использование основных положений классической школы в современном менеджменте.

**Тема 4.** Основные положения школы психологии и человеческих отношений и их значение на современном этапе

1. Основные предпосылки возникновения школы психологии и человеческих отношений.
2. Основные положения «доктрины человеческих отношений» и концепции социального человека.
3. Практическое применение основных положений школы психологии и человеческих отношений в современном менеджменте.

**Тема 5.** Основные методологические подходы школы науки управления и их роль в современном менеджменте.

1. Основные предпосылки становления школы науки управления.
2. Характеристика основных методологических подходов школы науки управления.
3. Использование основных положений школы науки управления на современных предприятиях.

**Тема 6.** Американская модель менеджмента.

1. Исторические предпосылки формирования американской модели менеджмента.
2. Характеристика американской модели менеджмента.
3. Особенности применения американской модели менеджмента в современных организациях.

**Тема 7.** Сущность японской модели менеджмента.

1. Предпосылки формирования японской модели менеджмента.
2. Характеристика японской модели менеджмента.
3. «Японизация» в менеджменте российских предприятий.

**Тема 8.** Западноевропейская модель менеджмента. Особенности ее развития на современном этапе.

1. Предпосылки формирования западноевропейской модели менеджмента.
2. Характеристика менеджмента отдельных западноевропейских стран.
3. Особенности применения западноевропейской модели менеджмента в современных организациях.

**Тема 9.** Организационные структуры управления и тенденции их развития.

1. Общее понятие структуры управления.
2. Характеристика основных видов структур управления, их преимущества и недостатки.
3. Современные тенденции развития организационных структур управления.

**Тема 10.** Организация будущего, ее основные черты и организационные структуры.

1. Перспективные направления развития организаций.
2. Основные свойства организаций будущего.
3. Основные виды организаций будущего и их характеристика.

**Тема 11.** Природа и классификация функций менеджмента, их содержание.

1. Классификация функций менеджмента с позиций классической школы управления.
2. Общие функции менеджмента как составные части любого процесса управления.
3. Характеристика общих, частных и вспомогательных функций управления на примере предприятия.

**Тема 12.** Планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях.

1. Основные составляющие планирования как функции процесса менеджмента.
2. Сущность и функции планирования в условиях рыночной экономики. Виды планов и их содержание.
3. Основные направления и ориентиры текущих планов на примере государственного учреждения.

**Тема 13.** Мотивация как функция управления.

1. Основы мотивации.
2. Анализ современных теорий мотивации.
3. Использование современных теорий для мотивации персонала на примере предприятия.

**Тема 14.** Контроль как функция управления.

1. Значение функции контроля в системе управления.
2. Виды контроля и области его применения.
3. Основные характеристики эффективного контроля.

**Тема 15.** Экономические методы управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям.

1. Основное содержание экономических методов управления.
2. Реализация экономических методов на разных уровнях управления в условиях перехода к рынку.
3. Использование экономических методов управления для мотивации персонала.

**Тема 16.** Социально-психологические методы управления и их значение на современном этапе.

1. Роль школы человеческих отношений и поведенческих наук в формировании социально-психологических методов управления.
2. Сущность социально-психологических методов управления и их мотивационная направленность.
3. Значение социально-психологических методов в управлении работниками предприятия на современном этапе.

**Тема 17.** Формы власти и влияния, особенности их реализации в современных условиях.

1. Роль власти и влияния руководителя в управлении.
2. Основные формы реализации власти, их преимущества и недостатки.
3. Особенности реализации власти в современном обществе.

**Тема 18.** Самоменеджмент руководителя и его роль в формировании стиля управления.

1. Системный и ситуационный подходы к самоменеджменту.
2. Принципы эффективного использования времени руководителя.
3. Роль анализа работы руководителя в формировании стиля управления.

**Тема 19.** Личность в системе управления.

1. Личность как объект управления и ее характерные черты.
2. Основные составляющие психологической и социальной основы личности.
3. Практическое использование личностных качеств работников в формировании коллектива и повышении эффективности управления.

**Тема 20.** Конфликты в системе управления и стратегии их преодоления

1. Понятие, основные стадии, механизм и типология конфликтов.
2. Основные причины и последствия конфликтов.
3. Основные стратегии преодоления конфликтов.

**ОС № 5. Перечень вопросов для реализации тестирования**

1) Возникновение практики управления было связано:	а) с появлением общения б) с возникновением письменности в) с возникновением производства г) с разделением и кооперацией труда
2) Менеджмент – это:	а) главный принцип управления б) теория и практика управления в) исключительно теория управления г) исключительно практика управления
3) Источником управленческого воздействия является:	а) объект менеджмента б) субъект менеджмента в) система управления г) менеджмент
4) Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется:	а) объектом менеджмента б) субъектом менеджмента в) системой управления г) менеджментом
5) Система управления включает:	а) принципы, методы и функции управления б) совокупность органов управления в) субъект, объект управления и связи между ними г) совокупность объектов управления
6) Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели – это:	а) управление б) менеджмент в) функция менеджмента г) метод менеджмента
7) Понятие «менеджмент» преимущественно используется:	а) для обозначения управления в некоммерческих организациях б) для обозначения управления хозяйственной деятельностью в) для обозначения управления в организациях любого типа г) для обозначения управления в сельскохозяйственных предприятиях
8) Как соотносятся между собой понятия «управление» и «менеджмент»:	а) понятие «менеджмент» шире, чем понятие «управление» б) понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент» в) эти понятия являются синонимами г) эти понятия не имеют ничего общего
9) Менеджмент стал самостоятельным видом деятельности вследствие:	а) промышленной революции б) отделения управления от производства и капитала в) роста масштабов производства г) изобретения паровой машины
10) Объектом управления в менеджменте является:	а) общество б) персонал в) государство г) организация
11) Под субъектом менеджмента понимается:	а) совокупность подразделений организации б) направление бизнеса в) управляющая подсистема г) управляемая подсистема
12) Английский термин «менеджмент» происходит от латинского «manus», которое на русском языке означает:	а) деньги б) воин в) рука г) купец
13) Субъект менеджмента воздействует на объект для:	а) обеспечения занятости б) определения целей в) достижения определенных целей г) организации разделения труда

14) Условиями эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления являются:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) соответствие субъекта и объекта друг другу</li> <li>б) обладание субъекта и объекта самостоятельностью</li> <li>в) участие субъектов управления в непрерывном целевом развитии человеческого капитала на предприятии</li> <li>г) обязательность выступления в качестве субъекта управления собственника предприятия</li> </ul>
15) Историческим (-и) событием (-ями), повлиявшим (-и) на выделение менеджмента в самостоятельный вид профессиональной деятельности, явилась (-ось, -ись):	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) великие географические открытия</li> <li>б) промышленная революция</li> <li>в) отмена крепостного права</li> <li>г) движение реформации</li> </ul>
16) Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) в конце XIII века</li> <li>б) в начале XIX века</li> <li>в) на рубеже XIX – XX веков</li> <li>г) в середине XX века</li> </ul>
17) Период правления царя Навуходоносора II характеризуется как:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) религиозно-коммерческая управленческая революция</li> <li>б) светско-административная управленческая революция</li> <li>в) производственно-строительная управленческая революция</li> <li>г) бюрократическая управленческая революция</li> </ul>
18) Законы Хаммурапи явились первым документом:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) светско-административной системы управления</li> <li>б) клерикальной системы управления</li> <li>в) фабрично-заводской системы управления</li> <li>г) рыночной системы управления</li> </ul>
19) Автором книги «Принципы научного менеджмента» является:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) А. Смит</li> <li>б) А. Файоль</li> <li>в) Ф. Тейлор</li> <li>г) Ф. Хедоури</li> </ul>
20) Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) школы поведенческих наук</li> <li>б) школы человеческих отношений</li> <li>в) школы научного управления</li> <li>г) школы количественных методов</li> </ul>
21) Впервые функции менеджмента были выделены:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Ф. Гилбреттом</li> <li>б) Г. Фордом</li> <li>в) А. Файолем</li> <li>г) Ф. Котлером</li> </ul>
22) Какая школа менеджмента возникла в результате бурного развития точных наук:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) школа человеческих отношений</li> <li>б) школа количественных методов</li> <li>в) школа научного управления</li> <li>г) административная школа</li> </ul>
23) Автором 12 принципов производительности стал:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Г. Эмерсон</li> <li>б) Д. МакГрегор</li> <li>в) Ф. Герцберг</li> <li>г) Г. Эмерсон</li> </ul>
24) На получение желаемых результатов от проведения хоторнского эксперимента оказал решающее влияние следующий фактор:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) повышение оплаты труда</li> <li>б) улучшение условий труда</li> <li>в) совершенствование «человеческих отношений» с учетом социального и психологического факторов</li> <li>г) улучшение организации рабочих мест</li> </ul>
25) Усилия основоположников школы научного управления были направлены на:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) создание универсальных принципов управления</li> <li>б) социальные отношения</li> <li>в) человеческий фактор</li> <li>г) рационализацию производства</li> </ul>
26) Организация является открытой системой, так как:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) динамично взаимодействует с внешней средой</li> <li>б) стремится к достижению поставленных целей</li> <li>в) работает над совершенствованием оказываемых услуг</li> </ul>

	г) постоянно улучшает структуру управления
27) Под понятием «ситуация» понимается:	а) изменение целей и задач организации б) неправильно принятое управленческое решение в) конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время г) методы достижения целей организации
28) В процессном подходе управление рассматривается как последовательность функций:	а) контроль – организация – планирование – мотивация б) мотивация – организация – планирование – контроль в) организация – мотивация – планирование – контроль г) планирование – организация – мотивация – контроль
29) Схема «вход – преобразование – выход» является изображением:	а) ситуационного подхода б) количественного подхода в) процессного подхода г) системного подхода
30) Какой подход к менеджменту современной организации был сформирован под воздействием постоянно меняющихся факторов внешней и внутренней среды?	а) ситуационный подход б) количественный подход в) процессный подход г) системный подход
31) Недостатком какой модели менеджмента является узкая специализация персонала:	а) американской б) японской в) российской г) западноевропейской
32) К особенностям российской модели менеджмента относится:	а) всеобщее участие в конечном результате б) ориентация на производство в) гарантия занятости и создание обстановки доверительности г) ограниченная роль трудового коллектива в управлении
33) Автором шведской модели социализма, получившим по итогам своих исследований Нобелевскую премию, является:	а) Г. Мюрдаль б) Л. Эрхард в) Г. Эмерсон г) М. Вебер
34) Японскую модель менеджмента характеризуют такие принципы управления, как:	а) ориентация на индивидуальные навыки и инициативу б) гарантия занятости и создание обстановки доверительности в) управление, ориентированное на качество г) строгая формализация структуры управления
35) Концепцию стратегического управления наиболее широко используют в своей деятельности:	а) американские корпорации б) японские профсоюзы в) российские предприятия г) немецкие предприниматели
36) В какой стране разработана система «Канбан»?	а) Япония б) США в) Россия г) Германия
37) Принципы трудовой деятельности человека применительно к любому производству независимо от рода его деятельности в рамках школы научного управления сформулировал:	а) Г. Эмерсон б) Г. Форд в) Ф. Гилберт г) Ф. Тейлор
38) Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов соответствует ... модели менеджмента.	а) российской б) японской в) американской г) европейской
39) Согласно ... доктрине возникновение управления можно объ-	а) договорной б) психологической

яснить потребностью человека жить в коллективе, его стремлением к поиску авторитета.	в) патримониальной г) теологической
40) Система группового принятия решений Ринги свойственна для ... модели менеджмента.	а) японской б) японской в) европейской г) российской
41) Кто из российских ученых ввел термин «тектология»?	а) Ерманский О.А. б) Струмилин С.Г. в) Богданов А.А. г) Гастев А.К.
42) Корпорация как основная форма предпринимательства свойственна для ... модели менеджмента.	а) американской б) немецкой в) азиатской г) шведской
43) На концепцию «социального человека» ориентирована ... модель менеджмента.	а) немецкая б) японская в) российская г) американская
44) Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был:	а) А.А. Богданов б) П.М. Керженцев в) А.К. Гастев г) О.А. Ерманский
45) Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был:	а) Н.А. Витке б) А.А. Богданов в) П.М. Керженцев г) А.К. Гастев
46) К коммерческим организациям относятся:	а) потребительские кооперативы б) унитарные предприятия в) ассоциации г) фонды
47) Добровольное объединение граждан для совместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов, в котором возможно участие и юридических лиц, – это:	а) полные товарищества б) товарищества на вере в) акционерные общества г) производственные кооперативы
48) Основными компонентами внутренней среды организации являются:	а) производственный и управленческий персонал б) руководство, административно-управленческий персонал, подразделения, рабочие группы в) организационная культура, нормы поведения сотрудников г) люди, цели, технология, структура, задачи
49) Поставщики, органы власти, потребители и конкуренты относятся к факторам:	а) внешней среды прямого воздействия б) внешней среды косвенного воздействия в) внутренней среды прямого воздействия г) внутренней среды косвенного воздействия
50) Этапы жизненного цикла организации располагаются в следующем порядке:	а) создание – зрелость – рост – спад – уход с рынка б) создание – рост – зрелость – уход с рынка – спад в) создание – зрелость – рост – уход с рынка – спад г) создание – рост – спад – зрелость – уход с рынка
51) ООО – это:	а) общество с ограниченной опекой б) общество открытого образования в) открытое ограниченное общество

	г) общество с ограниченной ответственностью
52) Общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов – это:	а) открытое акционерное общество б) общество с ограниченной ответственностью в) общество с дополнительной ответственностью г) закрытое акционерное общество
53) Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на организацию, но тем не менее сказываются на ее деятельности в перспективе, относятся к:	а) микроокружению организации б) внутренней среде организации в) среде косвенного воздействия г) среде прямого воздействия
54) В теории менеджмента основными факторами внешней среды косвенного воздействия являются:	а) общая экономическая ситуация в стране б) деятельность организаций-поставщиков в) социально-политическая ситуация в мире г) поведение потребителей
55) Совет директоров (наблюдательный совет) в акционерном обществе создается в случае, если число акционеров ... человек.	а) не меньше двадцати б) не больше пятидесяти в) свыше пятидесяти г) свыше десяти
56) Исполнительным органом производственного кооператива является:	а) правление и (или) председатель производственного кооператива б) совет директоров в) общее собрание членов производственного кооператива г) руководитель, назначаемый собственником
57) Предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в оговоренные сроки, называется:	а) задачей б) целью в) структурой г) технологией
58) Комплекс организационно-технических средств, предоставляющих необходимую информацию для эффективных коммуникаций и управления организацией, формирует ... подсистему организации.	а) производственно-технологическую б) социальную в) маркетинговую г) информационную
59) В теории менеджмента к факторам внешней среды прямого воздействия на организацию относятся:	а) персонал организации б) поставщики в) цели и структура организации г) потребители
60) Установите соответствие периода жизненного цикла организации составу выполняемых работ в каждом периоде: 1. Технико-экономическое обоснование 2. Создание 3. Окупаемость 4. Максимизация эффекта	а) реализация активов организации для создания новой организации б) работы по технико-экономическому обоснованию цели создания в) наращивание объемов работ, обеспечивающих окупаемость средств, вложенных в создание и освоение организации г) формирование организации, разработка технологии производства д) наращивание производственных мощностей, обеспечивающих максимальный эксплуатационный эффект

<p>61) Термин «менеджер» нельзя употреблять применительно к:</p>	<p>д) руководителю организации в целом или ее подразделения  е) организатору конкурентных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп  ж) руководителю, администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами  з) предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных</p>
<p>62) Согласно теории менеджмента ... эффективность определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.</p>	<p>а) многофункциональная  б) системная  в) экономическая  г) операционная</p>
<p>63) Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой.  1. Роль лидера  2. Роль связующего звена  3. Роль приемника информации</p>	<p>а) обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации  б) передает информацию для внешних контактов организации по проблемам данной отрасли, относительно планов и политики действий, а также результатов работы организации  в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы  г) постоянно собирает разнообразные сведения специализированного для своей работы характера, поступающие как из внешней среды, так и изнутри организации</p>
<p>64) Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой.  1. Предприниматель  2. Устранитель нарушений  3. Ведущий переговоры</p>	<p>а) отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью серьезных изменений вследствие нарушений выполнения стратегических и текущих программ действий  б) изыскивает возможности улучшения, совершенствования деятельности как внутри самой организации, так и за ее пределами и контролирует разработку определенных проектов  в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы  г) отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах</p>
<p>65) Руководитель, выполняя обязанности в процессе общения, связывает одну группу людей с другой и упрощает диалог между ними, исполняя роль:</p>	<p>а) координатора  б) информатора  в) исполнителя  г) контролера</p>
<p>66) Смирнов является коммерческим директором фирмы N. Он координирует работу отделов своего направления, участвует в разработке общей стратегии развития фирмы. Следовательно, Смирнова можно отнести к:</p>	<p>а) руководителям среднего звена  б) руководителям высшего звена  в) цеховому менеджменту  г) представителям профессионального союза</p>
<p>67) Устанавливая контакт между сотрудником своего отдела и представителем заказчика, менеджер выполняет роль:</p>	<p>а) приемника информации  б) главного руководителя  в) связующего звена  г) лидера</p>
<p>68) Начальник отдела логистики Иванов выступает с проектом усовершенствования работы склада. В данной ситуации этот менеджер играет роль</p>	<p>а) предпринимателя  б) представителя  в) ведущего переговоры  г) приемника информации</p>

69) Выступая с докладом о работе организации на совещании в отделе министерстве, менеджер играет роль:	а) лидера б) приемника информации в) представителя г) устранителя нарушений
70) Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы организации, называется:	а) «распространитель информации» б) «связующее звено» в) «распределитель ресурсов» г) «представитель»
71) Под динамизмом квалификации менеджера понимается:	а) умение работать в условиях культурных различий б) быстрое устаревание знаний и навыков в) высокий общий образовательный уровень руководителя г) многообразие ролей, которые он должен выполнять
72) Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации, называется:	а) «представитель» б) «распространитель информации» в) «устраняющий помехи» г) «связующее звено»
73) Общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, стратегию развития организации определяют:	а) работники организации б) менеджеры среднего уровня в) менеджеры высшего уровня г) менеджеры низового уровня
74) За выполнение производственных заданий и использование ресурсов в организации отвечают:	а) менеджеры среднего уровня б) вспомогательные рабочие в) менеджеры низового уровня г) основные рабочие
75) Координируют и контролируют работу руководителей низового уровня в организации, преимущественно решают тактические задачи, но могут принимать участие и в разработке стратегических проблем:	а) функциональные специалисты б) менеджеры низового уровня в) менеджеры среднего уровня г) менеджеры высшего уровня
76) Методы менеджмента представляют собой способы:	а) использования ресурсов организации б) создания организаций и управления ими в) применения знаний в области управления г) воздействия субъекта менеджмента на объект для достижения поставленных целей
77) Какой метод менеджмента базируется на власти, дисциплине, взысканиях?	д) экономический е) психологический ж) административный з) социальный
78) Метод, направленный на конкретную личность рабочего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны:	а) экономический б) психологический в) административный г) социальный
79) Материальное стимулирование в форме заработной платы, премий, а также санкций за несоответствующее качество или производительность труда относится к ... методам управления.	а) психологическим б) организационным в) социальным г) экономическим
80) Принципы менеджмента де-	а) главные и второстепенные

лятся на две группы:	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) основные и вспомогательные</li> <li>в) основные и дополнительные</li> <li>г) общие и частные</li> </ul>
81) Под принципами менеджмента понимаются:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) дробление основных функций управления</li> <li>б) оптимизация времени выполнения работ</li> <li>в) правила, нормы, предписания к действию</li> <li>г) получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке</li> </ul>
82) Установите соответствие между принципами менеджмента и их сущностью 1. Полномочия и ответственность 2. Подчиненность личных интересов общим 3. Вознаграждение персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) преимущество интересов организации перед интересами индивидуумов</li> <li>б) получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд</li> <li>в) поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ</li> <li>г) соответствие права на принятие решения и ответственности за него</li> </ul>
83) Установление моральных санкций и поощрений поведения работников предприятия относится к ... методам управления персоналом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) организационным</li> <li>б) экономическим</li> <li>в) административным</li> <li>г) социально-психологическим</li> </ul>
84) Согласно теории менеджмента, установление социальных норм поведения относится к ... методам управления персоналом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>д) организационным</li> <li>е) экономическим</li> <li>ж) административным</li> <li>з) социально-психологическим</li> </ul>
85) К экономическим методам управления на уровне организации относятся:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) социальное проектирование</li> <li>б) формирование плана финансовых результатов предприятия</li> <li>в) оперативно-календарное нормирование</li> <li>г) внутрифирменный расчет</li> </ul>
86) Экономический эффект – это:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) результат труда человека в процессе производства материальных благ</li> <li>б) число выполняемых работ, в результате которых получена экономия</li> <li>в) результат работы предприятия по какому-либо показателю</li> <li>г) экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда</li> </ul>
87) Эффективность менеджмента как результативность управленческой деятельности не может характеризоваться:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) постоянным контактом с потребителем</li> <li>б) ориентацией на человека как главного источника повышения эффективности производства</li> <li>в) только количественными показателями</li> <li>г) наличием высококвалифицированного штата сотрудников</li> </ul>
88) Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) выбора оптимального варианта управленческих действий</li> <li>б) определения ответственных на участках работ</li> <li>в) выбора критерия и показателей оценки эффективности</li> <li>г) определения всех затрат на реализацию управленческого решения</li> </ul>
89) Формами проявления социально-психологических методов управления являются:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) опрос</li> <li>б) беседа</li> <li>в) совет</li> <li>г) консультация</li> </ul>
90) Приведение разновременных затрат и результатов к одному моменту времени – расчетному году – в расчетах эффективности называется:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) окупаемостью</li> <li>б) дисконтом</li> <li>в) дисконтированием</li> <li>г) инвестированием</li> </ul>
91) Функция менеджмента, направленная на постановку цели и	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) организация</li> <li>б) планирование</li> </ul>

определение мероприятий по ее достижению – это:	в) мотивация г) контроль
92) Формирование согласованной работы персонала управления, учет прошлого опыта стратегического планирования реализуется посредством	а) координации и регулирования б) адаптации к внешней среде в) организационных изменений г) распределения ресурсов
93) Планы, составляемые на срок свыше 5 лет, относящиеся в основном к категории планов-целей – это:	а) долгосрочные б) среднесрочные в) краткосрочные г) оперативные
94) Определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, то есть тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе, называется:	а) целью б) стратегией в) тактикой г) миссией
95) Принцип гибкости при разработке планов организации подразумевает:	а) учет мнения работников, непосредственно реализующих составленные планы б) обеспечение возможности изменять планы в зависимости от внешних обстоятельств в) обязательное согласование составленного плана с вышестоящим руководством г) согласованность планов отдельных подразделений с планами всей организации
96) Необходимость планирования как общей функции менеджмента состоит в определении:	а) информационных потоков б) методов менеджмента в) принципов менеджмента г) конечных и промежуточных целей
97) Принцип участия при разработке планов организации реализуется посредством:	а) учета мнения работников, реализующих составленные планы б) согласованности планов отдельных подразделений с планами всей организации в) обеспечения возможности изменять планы в зависимости от внешних обстоятельств г) обязательного согласования составленного плана с вышестоящим руководством
98) Стратегия ... характеризуется установлением достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности:	а) роста б) ограниченного роста в) стабильности г) сокращения
99) Процесс текущего или оперативного планирования начинается с:	а) выявления проблемы б) определения возможных действий в) анализа возможных последствий г) выбора единственно верного действия
100) К целям второго уровня дерева целей системы управления персоналом организации можно отнести:	а) прогнозирование и перспективное планирование кадров б) анализ трудовых процессов в) обеспечение организации кадрами г) разработку перечня новых должностей
101) Выработка стратегии развития организации на перспективу осуществляется на уровне:	а) инновационных подразделений б) проектных групп в) высшего руководства г) общего собрания акционеров
102) С точки зрения стратегического менеджмента основная	а) директива б) миссия

цель, выражающая причину ее существования, – это:	в) стратегия г) план
103) Одним из универсальных принципов планирования является:	а) обеспечение ресурсами б) инвариантность в) локальность г) содействие достижению целей
104) Особенностью стратегического планирования как функции менеджмента является:	а) распределение ресурсов организации б) согласование работы подразделений организации в) привязка к перспективным направлениям развития организации г) определение конфликтной ситуации
105) Комплексное обоснование проблем фирмы в процессе определения на перспективу показателей ее развития является целью ... планов.	а) оперативных б) тактических в) стратегических г) функциональных
106) Процесс деления организации на отдельные блоки называется:	а) централизацией б) департаментализацией в) децентрализацией г) коммерциализацией
107) К бюрократическим организационным структурам относятся:	а) функциональные б) матричные в) проектные г) дивизиональные
108) К адаптивным структурам относятся:	а) функциональные и линейные б) дивизиональные в) матричные и проектные г) проектные и функциональные
109) Процесс деления организации на части с определением задач, прав и обязанностей – это:	а) бюрократия б) структура организации в) департаментализация г) централизация
110) Характерной чертой матричной структуры является:	а) высокая степень централизации б) гибкость и адаптивность в) усиление управленческой вертикали г) низкая степень свободы и самостоятельности сотрудников
111) Руководителем среднего звена является:	а) бригадир б) мастер в) начальник отдела снабжения г) директор
112) Органический подход к проектированию организации характеризуется:	а) высокой формализацией правил и процедур б) гибкой структурой власти в) узкой степенью ответственности г) высокой степенью централизации
113) Какой вид разделения труда подразумевает разделение по специализации:	а) горизонтальное б) вертикальное в) диагональное г) ступенчатое
114) При применении этого принципа решается проблема распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения.	а) принцип ингрессии б) принцип слабого звена в) принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации г) принцип скалярной цепи
115) Делегирование – это:	а) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение б) передача обязанностей лицу, без передачи полномочий в) детальный всесторонний комплексный план, предназначенный

	<p>для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей</p> <p>г) отбор и набор персонала</p>
116) Один из принципов построения организационной структуры, который подразумевает соблюдение рационального числа подчиненных:	<p>а) нормоуправляемость</p> <p>б) экономичность</p> <p>в) единство прав и ответственности</p> <p>г) специализация</p>
117) Разделение труда, которое образует иерархию:	<p>а) горизонтальное</p> <p>б) вертикальное</p> <p>в) диагональное</p> <p>г) перпендикулярное</p>
118) Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, называются:	<p>а) линейными</p> <p>б) штабными</p> <p>в) функциональными</p> <p>г) матричными</p>
119) Совокупность структурных единиц, находящихся на одной ступени организационной иерархии – это:	<p>а) уровень управления</p> <p>б) элементы структуры управления</p> <p>в) организационная структура</p> <p>г) вертикальные связи</p>
120) Конструкция предприятия, построенная таким образом, чтобы каждый ее элемент обеспечивал эффективное достижение его цели, называется:	<p>а) структурой организации</p> <p>б) управлением предприятием</p> <p>в) технологией производства</p> <p>г) подразделением предприятия</p>
121) Процесс воздействия на персонал с целью побуждения его к определенным действиям называется:	<p>а) мотивацией</p> <p>б) мотивированием</p> <p>в) мотивационной тенденцией</p> <p>г) мотивационной структурой</p>
122) К содержательной теории мотивации относится:	<p>а) теория ожидания В.Врума</p> <p>б) теория справедливости С. Адамса</p> <p>в) расширенная теория Портера-Лоулера</p> <p>г) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда</p>
123) Двухфакторная теория потребностей была разработана:	<p>а) А. Маслоу</p> <p>б) В. Врумом</p> <p>в) Д. МакКлелландом</p> <p>г) Ф. Герцбергом</p>
124) Модель Л.Портера – Э.Лоулера основана на теориях:	<p>а) А. Маслоу и Ф. Герцберга</p> <p>б) постановки целей и ожидания</p> <p>в) человеческих потребностей</p> <p>г) ожидания и справедливости</p>
125) Содержательные теории мотивации рассматривают вопросы:	<p>а) процесса мотивации</p> <p>б) планирования мотивации</p> <p>в) человеческих потребностей</p> <p>г) лидерства</p>
126) Процессуальные теории мотивации рассматривают вопросы:	<p>а) процесса мотивации</p> <p>б) процесса труда</p> <p>в) процесса возникновения человеческих потребностей</p> <p>г) процесса приобретения лидерских качеств</p>
127) Внутреннее состояние физиологического или психологического ощущения недостаточности чего-либо называется:	<p>а) ожиданием</p> <p>б) потребностью</p> <p>в) желанием</p> <p>г) дискомфортом</p>
128) Мотивационный процесс включает в себя следующие эле-	<p>а) потребность – поведение – побуждение – цель</p> <p>б) поведение – потребность – побуждение – цель</p>

менты в указанной последовательности:	в) потребность – побуждение – поведение – цель г) побуждение – потребность – поведение – цель
129) К первичным потребностям относятся потребности в:	а) уважении коллег б) самоуважении в) безопасности г) участии
130) К вторичным потребностям относятся потребности в:	а) успехе б) безопасности в) еде, воде г) комфортных условиях
131) Наиболее действенной мотивацией к труду является:	а) внутренняя мотивация б) внешняя мотивация в) административная мотивация г) коллективная мотивация
132) Вознаграждение – это:	а) осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию б) то, что человек считает для себя наиболее ценным в) помощь со стороны руководства г) одно из средств мотивации
133) Теории мотивации, в основе которых лежит мотивационный процесс, называются:	а) содержательными б) нейтральными в) процессуальными г) целевыми
134) Согласно мотивационной теории ожиданий, валентностью называют:	а) размер полученного вознаграждения за затраченные усилия б) степень удовлетворенности полученным вознаграждением в) план действий для достижения цели г) объем затраченных усилий для достижения цели
135) В менеджменте в соответствии с теорией справедливости процесс мотивации состоит из:	а) сравнения своего вклада в работу и вознаграждения б) осознания потребностей работников в) исполнения заданий г) оценки своего вклада в работу
136) Обязательным условием эффективной координации в менеджменте является:	а) мотивация персонала б) линейная организационная структура в) наличие обратной связи г) анализ результатов деятельности предприятия
137) К целям координации и регулирования деятельности в организации не относятся:	а) установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов б) установление помех и отклонений от заданного режима работы в) корректировка направления и скорости развития отдельных структурных подразделений г) анализ использования ресурсов, достижения возможностей и целей развития
138) Управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации, называется:	а) организацией б) контролем в) мотивацией г) планированием
139) В системе управления контроль выполняет функции:	а) диагностическую б) финансовую в) административную г) корректирующую
140) К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся:	а) предварительный б) финансовый в) фактический г) текущий

141) Сущностью контроля как функции менеджмента является:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) постоянный процесс согласования направлений деятельности подразделений организации</li> <li>б) постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей путем своевременного обнаружения проблем во внутренней и внешней среде</li> <li>в) определение целей и показателей эффективности деятельности</li> <li>г) учет, количественная и качественная оценка результатов работы</li> </ul>
142) Исключить отклонения от намеченных планов и инструкций позволяет ... контроль.	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) предварительный</li> <li>б) текущий</li> <li>в) заключительный</li> <li>г) итоговый</li> </ul>
143) Оценка выполнения организацией планов на основе сравнения полученных результатов с заданными является ... контролем.	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) предварительным</li> <li>б) текущим</li> <li>в) гибким</li> <li>г) итоговым</li> </ul>
144) В практике менеджмента корректирующие действия по результатам контроля могут быть направлены на:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) измерение достигнутых показателей работы</li> <li>б) устранение или нейтрализацию причин, порождающих отклонения</li> <li>в) изменение стандартов, модификацию целей, пересмотр планов, перераспределение заданий</li> <li>г) установление стандартов, норм и планов</li> </ul>
145) Под границами контроля в менеджменте следует понимать:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) число функциональных специалистов в структурном подразделении</li> <li>б) количество уровней управления в организационной структуре управления</li> <li>в) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо</li> <li>г) количество функций, выполняемых руководителем</li> </ul>
146) В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью ... эффективности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) норм</li> <li>б) критериев</li> <li>в) нормативов</li> <li>г) показателей</li> </ul>
147) Термин «объект контроля» наиболее полно отображает совокупность понятий:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) персонал, процессы, ресурсы, структура организации</li> <li>б) предприятие, организация</li> <li>в) управляющая и управляемая подсистемы организации</li> <li>г) внутренняя и внешняя среда организации</li> </ul>
148) Координация как функция менеджмента предполагает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) соблюдение этических норм коммуникаций</li> <li>б) согласование деятельности функциональных подразделений</li> <li>в) взаимодействие уровней управления и исполнителей по вертикали и горизонтали</li> <li>г) сохранение конфиденциальности</li> </ul>
149) Контроль, который осуществляется по ходу выполнения процесса, позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать причины их возникновения, ликвидировать наметившееся отклонение от стандартов, называется:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) текущим</li> <li>б) предварительным</li> <li>в) экономичным</li> <li>г) итоговым</li> </ul>
150) Цели контроля будут достигнуты, если он осуществляется в соответствии с принципами?	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) информативности</li> <li>б) своевременности</li> <li>в) стратегической направленности</li> <li>г) замкнутости</li> </ul>
151) Информация в менеджменте – это:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) сообщение о внешней среде организации</li> <li>б) совокупность каких-либо сведений вообще</li> <li>в) одна из важнейших составляющих жизни человека</li> </ul>

	г) совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем
152) Лучше всего воспринимаются подчиненными и дают наименьшие потери информации:	а) письменные распоряжения б) распоряжения, отданные по телефону в) устные распоряжения, отданные лично г) распоряжения, доведенные до подчиненных заместителями руководителя
153) Наиболее эффективными являются:	а) горизонтальные коммуникации б) восходящие коммуникации в) нисходящие коммуникации г) коммуникации «руководитель – подчиненный»
154) Обмен информацией между организацией и ее внешней средой – это:	а) управляемость организации б) внешние коммуникации в) внешняя связь г) внешняя информационная сеть
155) Обмен информацией между подразделениями – это:	а) горизонтальные коммуникации б) восходящие коммуникации в) неформальные коммуникации г) нисходящие коммуникации
156) Обмен информацией между уровнями управления – это:	а) горизонтальные коммуникации б) восходящие коммуникации в) неформальные коммуникации г) нисходящие коммуникации
157) К информации предъявляются требования:	а) автоматизации б) удовлетворения потребностей конкретных управляющих в) специализации г) точности и достоверности
158) По исходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации:	а) от служб снабжения к производственным подразделениям б) от поставщиков к потребителям в) от подчиненных к руководству г) от руководителей к подчиненным
159) Согласно теории менеджмента к приемам формальной коммуникации можно отнести:	а) общение на корпоративном мероприятии б) отчет о проведении мероприятия в) приказ о внутреннем распорядке г) слухи
160) Согласно теории менеджмента к примерам восходящей коммуникации можно отнести:	а) отчет о проведении мероприятия б) объяснительную записку в) указания руководителя г) предложение о совместных действиях
161) Подготовительный этап организации и проведения делового совещания предусматривает:	а) определение лиц, осуществляющих контроль за реализацией принятых решений б) составление протокола в) подведение итогов и принятие решения г) определение повестки дня и состава участников
162) Информационная система ... поддерживает специалистов-исполнителей, обрабатывая данные о сделках и событиях (счета, накладные, зарплата, кредиты, поток сырья и материалов).	а) офисной автоматизации б) обработки знаний в) стратегического уровня г) оперативного уровня
163) Особенности информации как ресурса являются:	а) конкретность и закрытость б) неисчерпаемость, сохраняемость и накапливаемость в) возможность параллельного использования и легкость передачи г) своевременность и избыточность
164) Внутрифирменная система информации выполняет функции:	а) проверки соответствия персонала, владеющего навыками использования программных средств, занимаемой должности в организации

	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) определения потребности в технических средствах организации в целом и каждого управляющего для обеспечения всей необходимой информацией</li> <li>в) определения потребности каждого конкретного руководителя в характере и содержании необходимой ему информации для целей оперативного управления производственно-сбытовой деятельностью организации</li> <li>г) определения номенклатуры должностей, владеющих нужной для руководителя информацией</li> </ul>
165) В производственно-хозяйственном подразделении фирмы обеспечивается обобщенные информации ..., а также конкретизация информации ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) «по диагонали»</li> <li>б) «по горизонтали»</li> <li>в) «снизу вверх»</li> <li>г) «сверху вниз»</li> </ul>
166) Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации – это:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) должностная обязанность</li> <li>б) управленческое решение</li> <li>в) функциональная обязанность</li> <li>г) составление должностных карт</li> </ul>
167) Одно из правил построения «дерева целей»:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) цели должны быть конкретны</li> <li>б) строящееся «дерево» должно иметь замкнутые контуры</li> <li>в) цели не должны быть достижимы</li> <li>г) цели нижестоящих уровней не связаны с целями вышестоящих уровней</li> </ul>
168) Главное правило в методе мозгового штурма:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) нельзя критиковать</li> <li>б) можно критиковать</li> <li>в) нужно анализировать варианты</li> <li>г) надо молчать</li> </ul>
169) К количественным методам принятия управленческих решений относится:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) метод мозгового штурма</li> <li>б) метод линейного программирования</li> <li>в) метод Дельфи</li> <li>г) экспертно-аналитический метод</li> </ul>
170) Решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) основанным на суждении</li> <li>б) рациональным</li> <li>в) интуитивным</li> <li>г) аналитическим</li> </ul>
171) В основу разработки интуитивного решения положен(о):	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) иррациональный подход</li> <li>б) построение математической модели</li> <li>в) осуществление правильности выбора</li> <li>г) использование знаний</li> </ul>
172) В менеджменте с наибольшим риском связано решение ... проблем.	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) стандартных</li> <li>б) слабо структурированных</li> <li>в) хорошо структурированных</li> <li>г) нестандартных</li> </ul>
173) К индивидуальным методам разработки управленческих решений относится интуитивный метод и метод:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) рационального решения проблем</li> <li>б) номинальной техники</li> <li>в) Дельфи</li> <li>г) мозговой атаки</li> </ul>
174) Для принятия обоснованных управленческих решений необходимо информационное обеспечение менеджмента, состоящее из:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) сбора информации</li> <li>б) формулирования основных задач</li> <li>в) определения новых возможностей организации</li> <li>г) переработки информации</li> </ul>
175) Процесс принятия рационального решения начинается с этапа:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) выявления ограничений и критериев оценки</li> <li>б) диагностирования проблемы: установления симптомов и выявления причин ее возникновения</li> <li>в) определения альтернативных вариантов решения проблемы</li> </ul>

	г) принятия решения
176) Принятие управленческих решений в менеджменте можно охарактеризовать как:	а) связующий процесс и неотъемлемую часть процесса управления б) формирование безальтернативного способа решения проблемы в) сознательный и целенаправленный выбор альтернативы г) способ быстрой адаптации к изменяющимся условиям
177) Фаза организации выполнения управленческого решения включает такие этапы, как:	а) уяснение проблемы б) организация контроля в) формирование организационного плана г) выбор оптимального варианта решения
178) К традиционн-стереотипным методам принятия управленческих решений относятся:	а) метод собраний-совещаний б) метод симпозиума в) метод эмпатии г) «мозговой штурм»
179) Условиями эффективности принимаемых управленческих решений являются:	а) ограничение инициативы сотрудников б) перенос акцента в принятии решения на его исполнителя в) централизация руководства г) соблюдение иерархии в принятии решений
180) К методам принятия управленческого решения, основанным на выработке творческих идей, относятся:	а) метод инверсии б) метод симпозиума в) метод собраний-совещаний г) метод свободных ассоциаций
181) Группа, созданная не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями и привычками, является:	а) неформальной б) формальной в) открытой г) закрытой
182) Неопределенность относительно целей группы, ее структуры, истинного лидера и наиболее привлекательного типа поведения в ней характерны для такой стадии развития группы, как:	а) начальная стадия формирования б) внутригрупповой конфликт в) стадия наивысшей работоспособности и производительности г) обеспечение сплоченности членов группы
183) К положительным сторонам власти, основанной на принуждении, относится:	а) высокая текучесть кадров вследствие жесткого контроля работников б) развитие творческой и деловой активности персонала в) достижение быстрого результата влияния, хотя и недостаточно устойчивого во времени г) формирование положительных установок по отношению к личности менеджера
184) В менеджменте взаимодействие человека с группой, характеризующееся противопоставлением интересов человека и группы, а также борьбой между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу, носит форму:	а) кооперации б) объединения в) конфликта г) слияния
185) Группа, созданная для выполнения регулярной функции как самостоятельное структурное подразделение организации, является:	а) закрытой б) формальной в) специальной г) неформальной

ется:	
186) В менеджменте низкая дифференциация в оплате труда членов группы и высокая взаимосвязь их действий:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) порождает множество проблем в отношениях между членами группы</li> <li>б) не влияет на развитие группы и формирование взаимоотношений между членами группы</li> <li>в) способствует развитию группы, но ухудшению взаимоотношения между ее членами</li> <li>г) приводит к успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы</li> </ul>
187) Установите соответствие между стадией развития группы и ее характеристикой. 1. Начальная стадия формирования группы 2. Внутригрупповой конфликт 3. Стадия наивысшей работоспособности группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) установление неформальных нормы поведения, распределение ролей в группе, тесные отношения членов группы</li> <li>б) борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы</li> <li>в) неопределенность относительно целей группы, ее структуры, истинного лидера и наиболее приемлемого типа поведения в группе</li> <li>г) функциональность группы, достижение высоких результатов, отсутствие борьбы за власть и распределение ролей</li> </ul>
188) Борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы относится к такой стадии развития группы, как:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) стадия наивысшей работоспособности и производительности</li> <li>б) внутригрупповой конфликт</li> <li>в) начальная стадия формирования</li> <li>г) обеспечение сплоченности членов группы</li> </ul>
189) Статус группы в менеджменте определяется:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) ролью, которая отведена ей в организации</li> <li>б) эффективностью ее работы</li> <li>в) позицией формального лидера</li> <li>г) характером выполняемых работ</li> </ul>
190) Формирование неформальных норм поведения и распределение ролей в группе характерны для такой стадии ее развития, как:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) внутригрупповой конфликт</li> <li>б) обеспечение сплоченности членов группы</li> <li>в) стадия наивысшей работоспособности и производительности</li> <li>г) начальная стадия формирования</li> </ul>
191) Главным отличием процесса управления человеком от управления группой является необходимость:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) разрабатывать план действий</li> <li>б) иметь лидерские качества</li> <li>в) учета интересов каждого члена группы</li> <li>г) повышения уровня затрат на персонал</li> </ul>
192) Группа людей, объединенных по определенному принципу и включенных в систему управленческих отношений организации, в менеджменте называется:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) союзом</li> <li>б) объединением</li> <li>в) коллективом</li> <li>г) командой</li> </ul>
193) Согласно теории менеджмента, влияние с помощью примера наиболее эффективно при:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) стрессовых ситуациях в коллективе</li> <li>б) проведении работ высокой сложности</li> <li>в) управлении новаторскими группами</li> <li>г) отношении творческого характера работ</li> </ul>
194) Формальная группа, сформированная на период разработки инвестиционного проекта внедрения инновации, является:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) открытой</li> <li>б) закрытой</li> <li>в) временной</li> <li>г) постоянной</li> </ul>
195) Возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств – это:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) власть</li> <li>б) принуждение</li> <li>в) убеждение</li> <li>г) лидерство</li> </ul>
196) Власть, подразумевающая выполнение рекомендаций начальника, в силу исторически	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) основана на вознаграждении</li> <li>б) является экспертной</li> <li>в) является законной</li> </ul>

сложившихся норма поведения:	г) основана на принуждении
197) Власть, основанная на силе личных качеств и способностей лидера, при которой подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать, называется:	а) стимулирующей б) эталонной в) экспертной г) традиционной
198) Согласно теории менеджмента экспертная власть основана на том, что:	а) исполнитель верит в то, что руководитель может наказывать б) исполнитель верит, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице в) решение исполнителя подчиняться является осознанным и логичным г) руководитель обладает специальными знаниями
199) Согласно теории менеджмента власть, основанная на вознаграждении, предпочтительна в таких условиях, когда:	а) она дает стимулы для качественного выполнения работ б) уровень удовлетворения работника от работы очень высок в) есть возможность рассмотреть индивидуальные потребности работников г) ситуация может быть признана кризисной д)
200) В результате проведенного опроса сотрудников планового отдела организации деловые качества начальника отдела были охарактеризованы следующим образом: требователен, сочетает инициативный и творческий подход к выполняемой работе с сознательным соблюдением дисциплины, проявляет стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Такой стиль руководства можно охарактеризовать как:	а) попустительский б) авторитарный в) либеральный г) демократичный
201) В результате проведенного опроса сотрудников производственного отдела организации деловые качества начальника отдела были охарактеризованы следующим образом: ориентируется на собственное мнение и оценки, стремится к власти, уверен в себе, имеет склонность к жесткой формальной дисциплине, соблюдает большую дистанцию с подчиненными, проявляет нежелание признавать свои ошибки, игнорирует инициативу и подавляет творческую активность людей. Такой стиль руководства можно охарактеризовать как:	а) свободный б) демократический в) либеральный г) авторитарный
202) Влияние представляет собой:	а) деятельность, направленную на защиту от опасностей со стороны внешнего мира б) возможность вносить изменение в поведение других в) поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида г) процесс социальной организации и управления деятельностью

	членов группы
203) В основе выделения стилей руководства в теории К. Левина (авторитарный, демократический, либеральный) заложено:	а) описание ситуационных условий, в которых руководитель может проявить себя наилучшим образом б) создание организационно-технических условий для наиболее эффективной работы коллектива в) убеждение исполнителей в личной выгоде при выполнении работ г) описание лидерского поведения по отношению к нижестоящим сотрудникам
204) В менеджменте заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе, называется:	а) лидерством б) авторитетом в) властью г) влиянием
205) В менеджменте при авторитарном управлении отношения строятся по типу:	а) «хозяин – подчиненный» б) «выборный руководитель – подчиненный» в) «хозяин – раб» г) «лидер – последователь»
206) Согласно теории «У» Д. Макгрегора, характеризующей поведение лидера, руководитель использует по отношению к работникам ... стиль управления.	а) демократический б) бюрократический в) авторитарный г) либеральный
207) В менеджменте недостатком авторитарного стиля управления является:	а) жесткий контроль за выполнением заданий б) единство действий в кризисной ситуации в) сложность и многоступенчатость процесса установления целей г) тенденция к сдерживанию инициативы
208) Активно участвуют в принятии решений и не связаны жесткой регламентацией при выполнении заданий работники организации при ... стиле управления.	а) новаторском б) либеральном в) авторитарном г) демократическом
209) Представители авторитарного стиля руководства:	а) ценят мнения подчиненных б) держат всех подчиненных под неусыпным контролем в) делегируют полномочия г) доверяют подчиненным
210) Принцип Эйзенхауера, устанавливающий приоритеты по критериям срочности и важности дела, используется руководителем в ситуации, когда необходимо:	а) обеспечить расстановку рабочих на места, где они смогут принести наибольшую пользу б) быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение в) провести обучение сотрудников г) подобрать сотрудника на руководящую должность
211) Самоменеджмент как совокупность знаний и умений управлять собой в качестве обязательных элементов не предусматривает:	а) умение грамотно и четко формулировать свои мысли, идеи б) знание основ тайм-менеджмента в) знание техники и технологии производства г) умение организовывать рабочее место
212) Модель самоменеджмента строится в координатах: форма собственности, ресурсы и ... управления.	а) уровни б) функции в) методы г) принципы
213) Ключевым элементом организации личной работы менеджера является:	а) рациональное использование рабочего времени б) мониторинг состояния дел в организации в) организация работы членов подразделения г) наличие каналов эффективной коммуникаций внутри органи-

	зации и с внешней средой
214) Причиной непроизводительного расходования рабочего времени, зависящей от работника, является:	а) вызовы к руководству и ожидание приема б) исполнение несвойственных функций в) ненужная дополнительная отчетность г) недостаточный уровень образования или квалификации
215) Руководитель ни в коем случае не должен делегировать:	а) установление целей б) контроль результатов в) специализированную деятельность г) частные вопросы
216) К приемам самоменеджмента относятся:	а) управленческое консультирование б) рациональное чтение в) тренировка памяти г) инструктаж
217) К принципам делегирования полномочий как элемента самоменеджмента относятся:	а) соответствие прав и ответственности б) фиксированная ответственность в) снижение уровня ответственности за отклонения г) неограниченный контроль
218) Недельный план менеджера должен отвечать таким основным требованиям, как:	а) приоритет затрат времени на привлекательный для менеджера вид деятельности б) достаточная конкретность, но без лишней детализации в) жесткое планирование времени г) обеспечение личного рабочего времени менеджера
219) Главными целями самообразования для менеджера являются:	а) поддержка своих поступков б) развитие способности к самоорганизации в) приспособление к имеющейся обстановке г) приобретение знаний и умений
220) Менеджер, выкладывающий на рабочий стол всю имеющуюся документацию, совершает такие ошибки в организации рабочего места, как:	а) нарушение технологии эффективного использования оргтехники б) нарушение режима труда и отдыха в) ухудшение санитарно-гигиенических условий работы г) уменьшение рабочей площади стола
221) К целям самопознания как составляющей самоменеджмента относятся:	а) познание себя как руководителя б) самоуправление личностью в) осознание своих взаимоотношений с другими людьми г) формирование у человека новых функциональных систем
222) Основными целями самоорганизации как составляющей самоменеджмента являются:	а) формирование у человека новых функциональных систем б) овладение методикой организации жизни в) самоограничение в кризисных ситуациях г) понижение стрессоустойчивости человека
223) Согласно правилам эффективного планирования личного времени руководителя планирование должно:	а) быть регулярным и носить системный характер б) ориентироваться на максимальную загруженность руководителя в) четко ограничиваться временными рамками г) распространяться только на рабочее время
224) К инструментам самопознания относятся:	а) концентрация б) интервьюирование в) созерцание г) анкетирование
225) К структурным методам разрешения конфликта относятся:	а) метод принуждения б) метод решения проблемы в) метод разъяснения требований к работе г) метод уклонения
226) Межличностный стиль разрешения конфликта «компромисс» характеризуется:	а) поведением, которое диктуется убеждением б) принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени в) признанием различия во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и

	найти пути его разрешения, приемлемые для всех сторон г) принуждением принять свою точку зрения любой ценой
227) Какие последствия разрешения конфликта бывают:	а) опосредованные и второстепенные б) относительные и абсолютные в) функциональные и дисфункциональные г) долговременные и одномоментные
228) Причина конфликта, при котором руководство должно решить как распределить ресурсы между различными группами, чтобы эффективно достичь целей организации:	а) ограниченность ресурсов б) нехватка рабочих в) нетрудоспособность рабочих г) поломка оборудования
229) Ролевой конфликт относится к типу:	а) межгруппового конфликта б) межличностного конфликта в) конфликта между личностью и группой г) внутриличностного конфликта
230) Стилль разрешения конфликта, когда человек старается уйти от него:	а) уклонение б) сглаживание в) принуждение г) компромисс
231) Отличительным признаком конфликта в организации является:	а) деятельность людей, преследующих различные цели б) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон в) реальная борьба между действующими людьми или группами г) социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации
232) Менеджер в организации должен:	а) устранять конфликт б) разрешать конфликт в) управлять конфликтом г) анализировать конфликт
233) Конфликт, возникающий в ситуации, когда один из членов коллектива высказывает мнение или отстаивает точку зрения, не совпадающую с мнением коллектива, известен как конфликт:	а) внутриличностный б) межгрупповой в) между личностью и группой г) межличностный
234) К дисфункциональным последствиям конфликта можно отнести:	а) решение проблемы путем, приемлемым для всех сторон, в результате чего будут сведены к минимуму трудности при реализации решения б) увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения в) усиление сотрудничества между членами коллектива г) снижение возможности группового мышления и синдрома покорности
235) В менеджменте способами разрешения межличностных конфликтов являются:	а) общение б) альтернатива в) сглаживание г) компромисс
236) В менеджменте по степени проявления конфликты делятся на:	а) неизбежные б) скрытые в) спонтанные г) открытые
237) В менеджменте характерными чертами конструктивной модели поведения личности в конфликтной ситуации являются:	а) лаконичность и доброжелательность в поведении б) непоследовательность в решениях в) нацеленность на поиск приемлемого решения г) поспешное принятие точки зрения соперника
238) В практике менеджмента	а) организационной

внутриличностный конфликт проявляется в ... и ... формах.	б) функциональной в) личностной г) ролевой
239) Дополнительная незапланированная работа в выходные дни и, как следствие, недовольство работника объявленным приказом руководителя может привести к ... и ... конфликтам.	а) межгрупповому б) внутриорганизационному в) межличностному г) внутриличностному
240) Согласно теории менеджмента, процесс внутренней интеграции при формировании организационной культуры фирмы основан на установлении:	а) целей и средств для их достижения б) идеологии и религии в) власти и статуса г) личностных отношений д) миссии и стратегии
241) Основными свойствами организационной культуры являются:	а) ранжирование ценностей б) совместная работа в) индивидуальный подход г) субъективность взглядов
242) К субъективным элементам культуры организации относятся:	а) внешний вид сотрудников б) герои организации в) оформление интерьеров г) легенды и мифы организации
243) Основными функциями организационной культуры являются:	а) стимулирующая б) ориентирующая в) контрольная г) мотивирующая д) охранная
244) «Партизанский» тип организационной культуры в классификации по Р. Акоффа свойственен таким организациям, как:	а) акционерные общества б) дома культуры в) кооперативы г) творческие союзы
245) Согласно теории менеджмента все элементы организационной культуры фирмы можно разделить на:	а) дополнительную б) основную в) субъективную г) общую
246) Культура задачи в классификации организационных культур С. Хонди ориентирована на:	а) реализацию стратегической цели б) выполнение работы в) выполнение работы г) централизацию действий
247) В основе управления организационной культурой с точки зрения нижнего уровня заложены:	а) создание и выработка образцов поведения работников б) манипулирование символами организации в) публичные заявления и выступления лидеров организации г) личный пример руководителей
248) Согласно теории менеджмента формирование организационной структуры фирмы основано на решении таких проблем, как:	а) внешнее позиционирование организации б) внутренний потенциал организации в) внутренняя интеграция работников г) внешняя адаптация организации
249) Фирменный стиль организации включает:	а) ритуалы б) эмблему в) цветовую гамму г) обычаи
250) Американский исследователь Уильям Оучи выделил такие виды организационных культур, как:	а) рыночная культура б) культура власти в) бюрократическая культура г) опекунская культура

251) К субъективным элементам организационной культуры относятся:	а) внешний вид сотрудников б) обряд в) символику г) ритуал
252) К объективным элементам организационной культуры относятся:	а) внешний вид сотрудников б) истории о лидерах фирмы в) товарный знак г) лозунги фирмы
253) Культура роли в классификации организационных культур С. Хонди характеризуется:	а) определяющим влиянием правил и инструкций б) строгой специализацией различных подразделений в) творческим подходом к решению задач г) гибким реагированием на рыночные изменения
254) «Консультативный» тип организационной культуры в классификации Р. Акоффа свойственен таким организациям, как:	а) клуб любителей животных б) национальная библиотека в) творческий союз г) детский дом
255) Уровни системы социального партнерства в соответствии с действующим российским законодательством включают:	а) межорганизационный б) территориальный в) субъектный г) отраслевой
256) Действие коллективного договора распространяется на ... организации:	а) партнеров б) руководителей филиалов в) руководителей г) поставщиков
257) В содержание коллективного договора могут включаться условия, которые:	а) отражают исключительно интересы работодателя б) исключают участие работников в управлении организацией в) не ухудшают положения работника г) не противоречат действующему законодательству
258) В коллективный договор могут быть включены взаимные обязательства работников и работодателя по вопросам:	а) занятости, переобучения, условий высвобождения работников б) выплаты пособий и компенсаций в) учетной политики г) распределения прибыли
259) К сторонам социального партнерства относятся:	а) конкуренты б) поставщики в) уполномоченные представители работодателя г) работники
260) В содержание коллективного договора включаются условия, которые:	а) отвечают интересам работодателя, приоритетным по отношению к интересам работника б) не противоречат действующему законодательству в) не ухудшают положения работника по сравнению с действующими соглашениями г) отвечают интересам государства, приоритетным по отношению к интересам сторон
261) Взаимоотношения менеджера и подчиненных можно назвать партнерством, если они способствуют:	а) разделению труда б) децентрализации власти в) пониманию менеджера персоналом г) интеграции целей
262) К формам социального партнерства относятся:	а) взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений б) участие представителей работников в разрешении трудовых споров в) установление жесткой вертикали власти в организации г) формирование рабочих бригад для выполнения текущей работы в цехе
263) К числу основных принципов	а) доминирование работодателя

пов социального партнерства относятся:	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) соблюдение сторонами законов</li> <li>в) выборочное выполнение положений коллективных соглашений</li> <li>г) свобода выбора при обсуждении вопросов сферы труда</li> </ul>
264) Социальное партнерство может осуществляться в таких формах, как:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) участие работников в управлении организацией</li> <li>б) выдвижение ультимативных требований руководству</li> <li>в) коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров</li> <li>г) организация дивизиональных структур в организации</li> </ul>
265) К субъектам социального партнерства относятся:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) социально-трудовые отношения</li> <li>б) работодатели</li> <li>в) общественные отношения</li> <li>г) государство</li> </ul>
266) К основным принципам партнерских отношений в механизме социального партнерства относятся принципы:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) равноправия</li> <li>б) единоначалия и коллегиальности</li> <li>в) научной обоснованности</li> <li>г) социальной справедливости</li> </ul>
267) К основным принципам социального партнерства относятся:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) корпоративный дух</li> <li>б) антагонизм сторон</li> <li>в) равноправие сторон</li> <li>г) полномочность представителей сторон</li> </ul>
268) Коллективный договор традиционно включает взаимные обязательства работодателя и работников по вопросам:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) формулирования перечня претензий, выдвигаемых работниками работодателю</li> <li>б) определения формы, системы и размера оплаты труда</li> <li>в) экологической безопасности и охраны здоровья работников на производстве</li> <li>г) вычисления требуемой суммы возмещения ущерба</li> </ul>
269) В Российскую трехстороннюю комиссию по регулированию социально-трудовых отношений входят:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Правительство РФ</li> <li>б) политические партии</li> <li>в) объединения работодателей</li> <li>г) благотворительные организации</li> </ul>
270) Риск, который связан с предпринимательской деятельностью, ориентированной на получение максимальной прибыли, и возникает в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием, называется:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) социальным</li> <li>б) коммерческим</li> <li>в) имущественным</li> <li>г) финансовым</li> </ul>
271) Ситуация, связанная с наличием выбора из предполагаемых альтернатив путем оценки вероятности наступления рисковосодержащего события, влекущего как положительные, так и отрицательные последствия, называется:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) неопределенностью</li> <li>б) решением</li> <li>в) риском</li> <li>г) стратегией</li> </ul>
272) Относительная величина, характеризующая эффективность предпринимательской деятельности, представляющая собой отношение дохода к затратам, известна как:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) оборачиваемость</li> <li>б) период возврата инвестиций</li> <li>в) устойчивость</li> <li>г) доходность</li> </ul>
273) Метод риск-менеджмента, предполагающий передачу ответственности за возмещение предполагаемого ущерба сторонней	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) компенсацией</li> <li>б) страхованием</li> <li>в) диверсификацией</li> <li>г) локализацией</li> </ul>

организации, называется:	
274) Сокращение риска за счет распределения общей инвестиционной суммы между несколькими объектами называется:	а) оценкой б) диверсификацией в) страхованием г) инвестированием
275) Метод возмещения потерь как способ управления риском заключается в:	а) резервировании средств б) страховании рисков в) использовании гарантий и залога г) диверсификации риска
276) Функцией менеджмента, призванной активизировать работающих, побудить их трудиться эффективно для реализации намеченных целей, является:	а) мотивация б) контроль в) планирование г) координация
277) Определение целей рыночной деятельности, необходимых для этого средств; разработка методов управления, наиболее эффективных в конкретных условиях, реализуются посредством функции:	а) организации б) контроля в) мотивации г) планирования
278) К общим функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся:	а) планирование, контроль б) распорядительство, организация, координация в) планирование, организация производства, реализация товаров г) подготовка производства, оперативное управление, координация
279) Суть ситуационного подхода к управлению заключается в:	а) рассмотрении управления как непрерывной серии взаимосвязанных управленческих действий б) возможности использования различных методов управления в соответствии с конкретной ситуацией в) переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок г) рассмотрении управления как процесса, состоящего из серии непрерывных взаимосвязанных действий
280) Возникновение раннего менеджмента связывается с:	а) началом ведения племенами людей оседлого образа жизни б) переходом от мануфактур к машинному производству в) проведением управленческих экспериментов в Хотторне г) разработкой Ф. Тейлором концепции научного управления
281) Согласно теории менеджмента, обратная связь внутри системы управления несет информацию о (об):	а) состоянии объекта управления б) исполнении управленческих команд в) состоянии субъекта управления г) состоянии внешней среды
282) К внутренним факторам, обуславливающим необходимость и возможность интеграции в организации, относится(-ятся):	а) международные рынки б) коммуникации, необходимые для реализации целей управления в) повышение качества рабочей силы на рынке труда г) появление новых технологий выполнения деятельности на рынке
283) Организационными формами инновационной деятельности являются:	а) венчурные фирмы б) финансовые компании в) технополисы г) кредитные учреждения д) фирмы-инкубаторы
284) Наиболее распространенным видом международных производственно-технических связей зарубежных фирм является:	а) завоевание лидерства на крупных рынках сбыта б) международное комбинирование в) международное производственное кооперирование г) международная специализация

285) Ответственность за достижение конечных целей финансового менеджмента обычно возлагается в крупных фирмах на ..., а в небольших фирмах – на ...	а) вице-президента по финансовым вопросам б) начальника планового отдела в) заместителя директора по административно-хозяйственной работе г) заместителя директора по финансам
286) Специфика современного рынка, развитие международной экономической интеграции, особенности экономического развития каждой страны обусловили необходимость:	а) развития транспортной инфраструктуры б) миграции рабочей силы в) развития массового производства г) государственного регулирования внешнеэкономической деятельности
287) При проведении SWOT-анализа выполняется комплексное исследование, включающее оценку ... и ...	а) вариантов управленческих решений б) возможностей и угроз во внешней среде в) курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией г) сильных и слабых сторон организации
288) В теории инновационного менеджмента по масштабности решаемых задач инновационные проекты подразделяются на:	а) монопроекты б) мультипроекты в) спецпроекты г) мегапроекты д) инвестпроекты

### ОС № 6: Перечень вопросов к зачету

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Подходы к определению сущности менеджмента. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
3. Исторические предпосылки развития менеджмента. Этап раннего менеджмента.
4. Школа научной организации труда (НОТ): предпосылки возникновения и основные идеи. Вклад представителей школы в развитие науки и практики менеджмента.
5. Административная школа: предпосылки возникновения и основные идеи. Представители административной школы, их вклад в развитие менеджмента.
6. Представители и основные идеи школы человеческих отношений. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
7. Школа поведенческих наук: основные положения. Вклад ученых в развитие школы поведенческих наук.
8. Школа количественных методов: основные идеи и представители.
9. Современные подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).
10. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента за рубежом.
11. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента в России.
12. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента.
13. Сущность понятия «организация». Классификация организаций. Теории жизненного цикла организации.
14. Модели структуры организации.
15. Основные элементы внешней и внутренней среды организации.
16. Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру.
17. Управленческие роли менеджера и типы его поведения.
18. Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад ученых-менеджеров в формирование принципов менеджмента.
19. Методы менеджмента: сущность и подходы к классификации.
20. Общее понятие эффективности менеджмента, классификация методов и показателей эффективности менеджмента.
21. Прогнозирование: сущность, виды и методы.
22. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей в менеджменте. Формирование и ранжирование целей.
23. Понятие и принципы планирования. Необходимость планирования в социально-экономической организации.
24. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования.

25. Процесс разработки планов.
26. Сущность, процесс и инструменты стратегического планирования.
27. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды и методы оперативного планирования.
28. Структура управления организацией и ее элементы.
29. Сущность построения организационной структуры.
30. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Делегирование полномочий.
31. Факторы выбора организационной структуры управления.
32. Механистические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
33. Органические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
34. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком (корпоративная, индивидуалистическая, эдохратическая, многомерная, партисипативная).

### **ОС № 7 Перечень вопросов к зачету**

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Подходы к определению сущности менеджмента. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
3. Исторические предпосылки развития менеджмента. Этап раннего менеджмента.
4. Школа научной организации труда (НОТ): предпосылки возникновения и основные идеи. Вклад представителей школы в развитие науки и практики менеджмента.
5. Административная школа: предпосылки возникновения и основные идеи. Представители административной школы, их вклад в развитие менеджмента.
6. Представители и основные идеи школы человеческих отношений. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
7. Школа поведенческих наук: основные положения. Вклад ученых в развитие школы поведенческих наук.
8. Школа количественных методов: основные идеи и представители.
9. Современные подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).
10. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента за рубежом.
11. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента в России.
12. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента.
13. Сущность понятия «организация». Классификация организаций. Теории жизненного цикла организации.
14. Модели структуры организации.
15. Основные элементы внешней и внутренней среды организации.
16. Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру.
17. Управленческие роли менеджера и типы его поведения.
18. Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад ученых-менеджеров в формирование принципов менеджмента.
19. Методы менеджмента: сущность и подходы к классификации.
20. Общее понятие эффективности менеджмента, классификация методов и показателей эффективности менеджмента.
21. Прогнозирование: сущность, виды и методы.
22. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей в менеджменте. Формирование и ранжирование целей.
23. Понятие и принципы планирования. Необходимость планирования в социально-экономической организации.
24. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования.

25. Процесс разработки планов.
26. Сущность, процесс и инструменты стратегического планирования.
27. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды и методы оперативного планирования.
28. Структура управления организацией и ее элементы.
29. Сущность построения организационной структуры.
30. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Делегирование полномочий.
31. Факторы выбора организационной структуры управления.
32. Механистические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
33. Органические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
34. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком (корпоративная, индивидуалистическая, эдхократическая, многомерная, партисипативная).
35. Сущность мотивации как функции менеджмента. Виды мотивации.
36. Методы и процесс мотивации.
37. Содержательные теории менеджмента: особенности использования в менеджменте.
38. Процессуальные теории менеджмента: особенности и возможности использования в менеджменте.
39. Цель и формы координации как функции менеджмента.
40. Сущность и принципы управленческого контроля. Виды управленческого контроля.
41. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля.
42. Сущность, задачи и функции контроллинга.
43. Сущность и роль информационного обеспечения в управлении.
44. Основные функции внутрифирменной системы информации и требования к ней.
45. Понятие и сущность коммуникации в менеджменте. Система коммуникаций в организации.
46. Базовые элементы и этапы процесса коммуникации.
47. Построение и виды связей коммуникационной сети.
48. Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления.
49. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Виды управленческих решений.
50. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения.
51. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений.
52. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений.
53. Принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.
54. Сущность и понятие группы. Причины объединения людей в группы. Структура группы и характеристика ее элементов.
55. Стадии развития группы.
56. Руководитель и его функции. Типы руководителей.
57. Понятие и основы власти. Источники власти в организации.
58. Формы власти, их достоинства и недостатки.
59. Природа и содержание лидерства в управлении организацией.
60. Концепции лидерства (теория личностных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход).
61. Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента.
62. Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя. Функции имиджа.
63. Принципы организации рабочего места и времени руководителя.
64. Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты.
65. Модель процесса конфликта. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Действия руководителей при разрешении конфликтов.
66. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.
67. Понятие и элементы организационной культуры.
68. Функции и виды организационных культур.
69. Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению.
70. Управление организационной культурой.
71. Формирование имиджа организации.
72. Основы управления персоналом.

73. Сущность и содержание финансового менеджмента.
74. Структура и содержание системы инновационного менеджмента организации.
75. Международный менеджмент: сущность, структура.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И/ИЛИ ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных студентом в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставляемая в соответствии со следующими критериями:

### *Критерии оценивания качества устного ответа*

Оценка **«отлично»** выставляется за глубокое знание предусмотренного программой материала, за умение четко, лаконично и логически последовательно отвечать на поставленные вопросы; за способность уверенно ориентироваться в проблемных ситуациях, применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы; за способность проявлять творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала.

Оценка **«хорошо»** – за твердое знание основного (программного) материала, за грамотные, без существенных неточностей ответы на поставленные вопросы; за способность правильно применять теоретические положения к оценке практических ситуаций.

Оценка **«удовлетворительно»** – за общее знание только основного материала, в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; за ответы, содержащие неточности или слабо аргументированные, с нарушением последовательности изложения материала; за способность не в полной мере применять теоретические знания для анализа практических ситуаций.

Оценка **«неудовлетворительно»** – за незнание значительной части программного материала, за существенные ошибки в ответах на вопросы, за неумение ориентироваться в материале, за незнание основных понятий дисциплины.

### *Критерии оценивания качества выполнения разноуровневых задач и заданий*

Оценка **«отлично»** выставляется, если обучающийся показывает полное знание программного материала; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы; выполнил все задания и задачи полностью без ошибок и недочетов; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если обучающийся показывает полное знание программного материала; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; выполнил все задания и задачи полностью, но при наличии в их решении не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; выполнил не менее 2/3 всех предложенных заданий и задач или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; если число ошибок и недочетов в работе превысило норму для оценки 3 или обучающийся выполнил правильно менее 2/3 всех заданий и задач; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.

### *Критерии оценивания качества доклада, сообщения*

Оценка **«отлично»** выставляется за активное участие в работе на семинарском занятии, глубокое знание предусмотренного программой материала, за умение четко, лаконично и логически последовательно отвечать на поставленные вопросы.

Оценка **«хорошо»** – за активное участие в работе на семинарском занятии, твердое знание основного (программного) материала, за грамотные, без существенных неточностей ответы на поставленные вопросы.

Оценка **«удовлетворительно»** – за отсутствие активности в ходе семинарского занятия, общее знание только основного материала, за ответы, содержащие неточности или слабо аргументированные, с нарушением последовательности изложения материала.

Оценка **«неудовлетворительно»** – за отсутствие активности в ходе семинарского занятия, незнание значительной части программного материала, за существенные ошибки в ответах на вопросы, за неумение ориентироваться в материале, за незнание основных понятий дисциплины.

#### *Критерии оценивания качества выполнения контрольной работы*

Оценка **«зачтено»** выставляется за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов; обучающийся показывает знание программного материала; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; строго соблюдает требования при оформлении работы; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.

Оценка **«не зачтено»** выставляется за работу, выполненную с ошибками и недочетами; обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; допускает грубые ошибки при оформлении работы; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.

#### *Критерии оценивания тестирования*

При тестировании все верные ответы берутся за 100 %. Оценка выставляется в соответствии с таблицей:

Процент выполнения заданий	Оценка
90–100 %	отлично
75–90 %	хорошо
60–75 %	удовлетворительно
менее 60 %	неудовлетворительно

#### *Критерии оценивания результатов освоения дисциплины*

Итоговый контроль по дисциплине – зачет.

К зачету допускаются обучающиеся, выполнившие предусмотренные программой дисциплины практические задания и получившие зачет за контрольную работу.

Обучающиеся пропустившие больше 30% учебных занятий допускаются к зачету после их отработки в установленном порядке.

Зачетная оценка выставляется по следующим критериям: полный обоснованный ответ на поставленный вопрос, правильные ответы на дополнительные вопросы – **«зачтено»**; ответ неполный, недостаточно обоснован, отсутствие правильных ответов на дополнительные вопросы – **«не зачтено»**.

Учебное издание

**Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
Профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
Квалификация (степень) – бакалавр  
(очная и заочная формы обучения)**

Составитель –  
**Хозяинова Светлана Васильевна**

Директор издательства *Н. А. Голикова*  
Редактор *Д. Н. Личутина*  
Компьютерная верстка *Д. Н. Личутиной*

---

Подписано в печать 30.08.2017.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 9,9. Уч.-изд. л. 5,1.  
Тираж 300 экз. Заказ № 80.

---

ЧОУ ВО «Институт управления»  
163060, г. Архангельск, ул. Урицкого, 43.  
Тел. / факс 237409, тел. 238127  
e-mail: [rio@miuarh.ru](mailto:rio@miuarh.ru)

---

Отпечатано с оригинал-макета  
в ЦИТ ЧОУ ВО «Институт управления»  
163060, г. Архангельск, ул. Урицкого, 43