

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цыбинов Балзико Баторович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 18.09.2024 12:06:23  
Уникальный программный ключ:  
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия  
имени В.Р. Филиппова»**

**Экономический факультет**

**СОГЛАСОВАНО**  
Заведующий  
выпускающей кафедрой  
Бухгалтерский учет и  
аудит

\_\_\_\_\_

уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_

ФИО

\_\_\_\_\_

подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета

\_\_\_\_\_

уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_

ФИО

\_\_\_\_\_

подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**дисциплины (модуля)**

**Б1.О.16 Менеджмент**

**Направление подготовки**

**38.03.01 Экономика**

**Направленность (профиль)**

**Учет и финансы**

**бакалавр**

Обеспечивающая преподавание дисциплины кафедра Менеджмент

Разработчик

\_\_\_\_\_

подпись уч. ст., уч. зв. И.О.Фамилия

Внутренние эксперты:  
Председатель методической  
комиссии экономического  
факультета

\_\_\_\_\_

подпись уч. ст., уч. зв. И.О.Фамилия

Заведующий методическим  
кабинетом УМУ

\_\_\_\_\_

подпись И.О.Фамилия

**Улан – Удэ, 2022**

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:
  - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля).
  - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля) в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

**1. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ**  
**учебной дисциплины (модуля), персональный уровень достижения которых проверяется**  
**с использованием представленных в п. 3 оценочных материалов**

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1		2	3	4	5
<b>Универсальные компетенции</b>					
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. ИД-1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	использовать методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	способностью эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определять свою роль в команде
		УК-3.2 ИД-2. Определяет свою роль в команде, эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи.	методы эффективного взаимодействия с другими членами команды	эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	способностью определять свою роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	КЕ-6.1. ИД-1. Применяет знание о своих ресурсах и пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы	свои ресурсы и пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы	применять знания о своих ресурсах и пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы	способностью применять знания о своих ресурсах и пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы
		УК-6.2. ИД-2 Понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	условия, средства, личностные возможности, этапы карьерного роста, временные перспективы развития деятельности и требования рынка труда для планирования перспективных целей собственной деятельности	понимать важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	способностью к пониманию важности планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда
		УК-6.3. ИД-3. Реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	условия, средства, личностные возможности, этапы карьерного роста, временные перспективы развития деятельности и требования рынка труда для реализации намеченных	реализовывать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	способностью к реализации намеченных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка

			целей деятельности		труда
		УК-6.4. ИД-4. Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	приемы оценки эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	критически оценивать эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата	способностью критической оценки эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата
		УК-6.5. ИД-5. Демонстрирует интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков	значимость обучения и использования предоставляемых возможностей для приобретения новых	проявлять интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков	способностью заинтересованно относиться к учебе и использовать предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков

## 2. РЕЕСТР элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)

Группа оценочных средств 1	Оценочное средство или его элемент	
	Наименование 2	
1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины	Перечень экзаменационных вопросов Критерии оценивания	
2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО)	Не предусмотрены учебным планом	
3. Средства для текущего контроля	Комплект заданий для практических работ Критерии оценивания Шкала оценивания	
	Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Критерии оценивания Шкала оценивания	
	Кейс-задачи Критерии оценивания Шкала оценивания	
	Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Критерии оценивания Шкала оценивания	
	Комплект тестовых заданий Критерии оценивания Шкала оценивания	

### 3. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций в рамках дисциплины (модуля)

Код и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции и	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
Характеристика сформированности компетенции								
			Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Критерии оценивания</b>								
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. ИД-1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Полнота <b>знаний</b>	Понимает методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	не знает методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	плохо знает методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	знает методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	в полной мере знает методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Перечень экзаменационных вопросов Комплект заданий для практических работ Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Кейс-задачи Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект тестовых заданий
		Наличие <b>умений</b>	Умеет использовать методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	не умеет использовать методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Недостаточно умеет использовать методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	умеет использовать методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	в полной мере умеет использовать методы эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	
		Наличие <b>навыков</b> (владение опытом)	Владеет способностью эффективного использования стратегии сотрудничества	не владеет способностью эффективного использования стратегии сотрудничества для достижения	Владеет способностью эффективного использования стратегии сотрудничества для	владеет навыками способностью эффективного использования стратегии сотрудничества для	В полной мере владеет способностью эффективного использования стратегии	

			для достижения поставленной цели, определять свою роль в команде	поставленной цели, определять свою роль в команде	достижения поставленной цели, определять свою роль в команде	достижения поставленной цели, определять свою роль в команде	сотрудничества для достижения поставленной цели, определять свою роль в команде
УК-3.2 ИД-2. Определяет свою роль в команде, эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи.	Полнота <b>знаний</b>	Понимает методы эффективного взаимодействия с другими членами команды	не знает методы эффективного взаимодействия с другими членами команды	Не в полной мере знает и понимает методы эффективного взаимодействия с другими членами команды	Хорошо знает и понимает методы эффективного взаимодействия с другими членами команды	В полной мере знает и понимает методы эффективного взаимодействия с другими членами команды	
		Наличие <b>умений</b>	Умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Не умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Хорошо умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	в полной мере умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	
		Наличие <b>навыков</b> (владение опытом)	Владеет способностью определять свою роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Не владеет способностью определять свою роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	Хорошо владеет способностью определять свою роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	В полной мере владеет способностью определять свою роль в команде, эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи	
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию	КЕ-6.1. ИД-1. Применяет знание о своих ресурсах и пределах (личностных, временных и т.д.), для	Полнота <b>знаний</b>	Понимает свои ресурсы и пределы (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы	не знает свои ресурсы и пределы (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы	Не в полной мере знает и понимает свои ресурсы и пределы (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы	Хорошо знает и понимает свои ресурсы и пределы (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы	В полной мере знает и понимает свои ресурсы и пределы (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы











**4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

**4.1. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков**

**4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины**

<b>Нормативная база</b> <b>проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:</b> <b>Б.1.О.16 Менеджмент</b>	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»	
<b>Основные характеристики</b> <b>промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины (модуля)</b>	
1	2
<b>Цель промежуточной аттестации -</b>	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине, изложенных в п.2.2 настоящей программы
<b>Форма промежуточной аттестации -</b>	экзамен
<b>Место экзамена в графике учебного процесса:</b>	1) подготовка к экзамену и сдача экзамена осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на экзаменационную сессию для обучающихся, сроки которой устанавливаются приказом по академии 2) дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом факультета (директором института)
<b>Форма экзамена -</b>	устный
<b>Процедура проведения экзамена -</b>	представлена в оценочных материалах по дисциплине
<b>Экзаменационная программа по учебной дисциплине:</b>	1) представлена в оценочных материалах по дисциплине 2) охватывает разделы (в соответствии с п. 4.1 настоящего документа)
<b>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:</b>	представлены в оценочных материалах по дисциплине

**Перечень экзаменационных вопросов**

1. Содержание и сущность понятия «менеджмент» (УК-3; УК-6)
2. Эволюция управленческой мысли (УК-3; УК-6)
3. Школа научного менеджмента (УК-3; УК-6)
4. Классическая или административная школа управления (УК-3; УК-6)
5. Школа человеческих отношений (УК-3; УК-6)
6. Школа поведенческих наук (УК-3; УК-6)
7. Теории менеджмента (X, Y, разработанные Дугласом МакГрегором; Z, разработанная Уильямом Оучи) (УК-3; УК-6)
8. Традиционный подход к менеджменту (УК-3; УК-6)
9. Системный подход к менеджменту (УК-3; УК-6)
10. Ситуационный подход к менеджменту (УК-3; УК-6)
11. Американская модель менеджмента (УК-3; УК-6)
12. Японская модель менеджмента (УК-3; УК-6)
13. Европейская модель менеджмента (УК-3; УК-6)
14. Развитие менеджмента в России (УК-3; УК-6)
15. Современная система взглядов на менеджмент (УК-3; УК-6)
16. Методологические основы менеджмента (УК-3; УК-6)
17. Закономерности управления различными системами (УК-3; УК-6)
18. Понятие и значение функций управления (УК-3; УК-6)
19. Функциональный подход к управлению (УК-3; УК-6)
20. Функция как деятельность (УК-3; УК-6)
21. Функция и цель (УК-3; УК-6)
22. Функция и структура (УК-3; УК-6)
23. Общие функции управления (УК-3; УК-6)
24. Планирование, как функция управления (УК-3; УК-6)
25. Организация, как функция управления (УК-3; УК-6)
26. Оперативное управление, как функция управления (УК-3; УК-6)
27. Координарование, как функция управления (УК-3; УК-6)
28. Контроль, как функция управления (УК-3; УК-6)
29. Мотивация, функция управления (УК-3; УК-6)
30. Понятие организации и ее виды (УК-3; УК-6)
31. Виды хозяйственных организаций (УК-3; УК-6)
32. Общие характеристики (черты) организации (УК-3; УК-6)
33. Внешняя среда организации (УК-3; УК-6)
34. Внутренняя среда организации (УК-3; УК-6)
35. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой (УК-3; УК-6)

36. Понятие структуры. Организационная структура управления (УК-3; УК-6)
37. Линейная структура: преимущества и недостатки (УК-3; УК-6)
38. Функциональная структура: преимущества и недостатки (УК-3; УК-6)
39. Линейно-функциональная структура: преимущества и недостатки (УК-3; УК-6)
40. Линейно-штабная структура: преимущества и недостатки (УК-3; УК-6)
41. Матричная структура: преимущества и недостатки (УК-3; УК-6)
42. Вхождение человека в организацию (УК-3; УК-6)
43. Восприятие человеком окружения (УК-3; УК-6)
44. Управление индивидом и управление группой (УК-3; УК-6)
45. Взаимодействие человека и организационного окружения (УК-3; УК-6)
46. Формальные и неформальные группы (УК-3; УК-6)
47. Имидж (образ) менеджера. Самоменеджмент (УК-3; УК-6)
48. Менеджер и организация (УК-3; УК-6)
49. Менеджер и предприниматель (УК-3; УК-6)
50. Роль и функции менеджера (УК-3; УК-6)
51. Типы менеджеров-руководителей (УК-3; УК-6)
52. Требования, предъявляемые к менеджерам (УК-3; УК-6)
53. Общая характеристика мотивации (УК-3; УК-6)
54. Содержательные теории мотивации (УК-3; УК-6)
55. Процессуальные теории мотивации (УК-3; УК-6)
56. Теория иерархии потребностей А. Маслоу (УК-3; УК-6)
57. Теория ERG К. Альдерфера (УК-3; УК-6)
58. Теория приобретённых потребностей Д. Макклеланда (УК-3; УК-6)
59. Теория двух факторов Ф. Герцберга (УК-3; УК-6)
60. Теория ожидания В. Врума (УК-3; УК-6)
61. Сущность теории справедливости (УК-3; УК-6)
62. Цели в управлении: общие положения (УК-3; УК-6)
63. Миссия организации, понятие и сущность (УК-3; УК-6)
64. Коммуникации в управлении. Понятие и сущность коммуникаций (УК-3; УК-6)
65. Коммуникационные сети (УК-3; УК-6)
66. Коммуникационные стили (УК-3; УК-6)
67. Невербальная коммуникация (УК-3; УК-6)
68. Коммуникационный процесс в менеджменте (УК-3; УК-6)
69. Барьеры коммуникации (УК-3; УК-6)
70. Управленческие решения и их общая характеристика (УК-3; УК-6)
71. Методы принятия решений (УК-3; УК-6)
72. Модели принятия решений (УК-3; УК-6)
73. Процесс принятия управленческих решений (УК-3; УК-6)
74. Власть и влияние, общее понятие (УК-3; УК-6)
75. Основы лидерства. Лидерство и управление (УК-3; УК-6)
76. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента (УК-3; УК-6)
77. Источники власти (УК-3; УК-6)
78. Руководство: власть и партнёрство (УК-3; УК-6)
79. Стили менеджмента (УК-3; УК-6)
80. Лидерство и власть (УК-3; УК-6)
81. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда (УК-3; УК-6)
82. Управление конфликтом, общее понятие. Источники конфликтов (УК-3; УК-6)
83. Типы конфликтов (УК-3; УК-6)
84. Уровни конфликта в организации (УК-3; УК-6)
85. Структурные методы управления конфликтами (УК-3; УК-6)
86. Стили разрешения межличностного конфликта (УК-3; УК-6)

#### **4.1.2. Средства**

**для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО**

Не предусмотрены учебным планом

**5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **5.1. Критерии оценки к экзамену**

Оценка «отлично» (86-100 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять

задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний. Студент исчерпывающим образом ответил на вопросы экзаменационного билета. Задача решена правильно, студент способен обосновать выбранный способ и пояснить ход решения задачи.

*Оценка «хорошо» (71-85 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности. При ответе на вопросы экзаменационного билета студентом допущены несущественные ошибки. Задача решена правильно или ее решение содержало несущественную ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

*Оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой. При ответе на экзаменационные вопросы и при выполнении экзаменационных заданий обучающийся допускает погрешности, но обладает необходимыми знаниями для устранения ошибок под руководством преподавателя. Решение задачи содержит ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

*Оценка «неудовлетворительно» (менее 56 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости**

### **Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов**

Тема. Введение в менеджмент

1. содержание понятия «менеджмент»
2. цели и задачи менеджмента в организации
3. основные категории менеджмента
4. основные закономерности менеджмента, разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская и др.

5. соотносительность субъекта и объекта управления

Тема. Природа управления и исторические тенденции его развития

1. Эволюция управленческой мысли
2. Каковы современные концепции менеджмента?
3. В чём суть концепции научного управления?

Тема. Организация как система управления

1. сущность понятия «система»
2. основные свойства систем
3. суть представления об организации как о системе управления
4. сущность системного подхода к организации управления

Тема. Методология менеджмента

1. свойства, присущие организациям как объектам управления
2. основные элементы внешней и внутренней среды организации
3. классификация организаций
4. корпоративная культура

Тема. Эффективность менеджмента

1. общие понятия об эффективности менеджмента
2. методы и показатели экономической эффективности в менеджменте
3. экологическая эффективность менеджмента
4. правовая эффективность менеджмента
5. социальная эффективность менеджмента

Тема. Сущность и классификация функций менеджмента

1. Понятие «принципы менеджмента»
2. классификация принципов в менеджменте
3. принципы менеджмента, определяющие основные требования к системе управления

4. принципы менеджмента, определяющие основные требования к структуре управления
  5. принципы менеджмента, определяющие основные требования к организации управления
  6. имена и вклад деятелей науки в области формирования принципов менеджмента
- Тема. Сущность и виды управленческих решений
1. Программированные Сущность понятия «управленческое решение»
  2. требования, предъявляемые к управленческим решениям
  3. виды управленческих решений
  4. Групповое принятие решений
  5. и запрограммированные решения
- Тема. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента
1. Какие существуют элементы коммуникационного процесса?
  2. Что представляет собой модель обмена информацией?
  3. Назовите этапы коммуникационного процесса.
- Тема. Власть и влияние
1. Сформулируйте понятие власти.
  2. Что такое формальная и реальная власть?
  3. Какие существуют источники власти?
- Тема: Управление конфликтами в организации
1. Сформулируйте понятие конфликта. Каковы его виды?
  2. Какие этапы проходит конфликт в своём развитии?
  3. Каковы функции конфликтов?
- Тема. Самоменеджмент и имидж руководителя
1. Дайте понятие имиджа.
  2. Как создаётся имидж руководителя?

#### Критерии оценивания:

- правильность ответа по содержанию вопроса (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость устного ответа во времени с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов
56-70 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданного вопроса, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

#### Комплект заданий для практических работ

Тема. Введение в менеджмент и маркетинг

Задание Фирма «Стейплер». После успешного окончания университетской программы бакалавра по направлению «Менеджмент» в июле 1997 года Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям.

Приобретая опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включён в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объёма международных операций. Фирма «Стейплер» являлась одной из ведущих в продвижении на

российском рынке импортной компьютерной и конторской техники и технологий. Руководство компании приняло решение начать сборку компьютерной техники в России. К этому её побудили высокие таможенные пошлины на ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения.

Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Вопросы к заданию

1. Войдя в роль Вадима, как бы вы выполнили задание руководителя группы?
2. Какой из учебных курсов представляет наивысшую полезность для Вадима в выполнении им задания руководителя группы?

Тема. Природа управления и исторические тенденции его развития

Задание «Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл.». Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х годах, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать решения, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценивал предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс», Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее могут купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, самый крупный сторонник современного управления назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизационная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получила право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В тоже время как «Форд Моторс» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удержалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы к заданию:

1. Кто был лучшим менеджером, - Форд или Слоун? Почему?

2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?

3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?

4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Тема. Организация как система управления

Задание «Форд» вчера, сегодня и завтра». 1. Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если помощник осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решение с любыми последствиями. Общие принципы Форда были суммированы в общей фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и плата своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жёстким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться назад и вперёд», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности, и дана была свобода делать всё, что необходимо для их выполнения.

В то время, как «Форд Мотор» сохраняла верность чёрной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1921 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

2. «Форд» - вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания - в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своём смелом продвижении вперёд, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компании: конструирование, производство, снабжение и сбыт.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводство и сокращение прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогично по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим порвать. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к её главному отечественному сопернику – самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжкое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны её более гибкие японские конкуренты.



Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» - сколь-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продаёт, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продаётся в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка её осуществляется на четырёх континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов - «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» - создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали и не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшинз», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направление бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определёнными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США, Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эсфорд» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырёх остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом ЦАП занимались бы: первый – большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй – заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий – грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвёртый – грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», - считал председатель правления компании, её главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммы автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже сильных соперников на всём мире.

В то же время упрощение процессов конструирования материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократить издержки компании». Согласно этой оценки потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд. долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Её высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» - так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эсфорд» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие со конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/ «Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

3. Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчётам этот глобальный проект

обошелся бы отнюдь не в 6 млрд. долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя это фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» - так назвала компания свою новую организацию объединённых конструкторских работ, расположено в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретённая у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трёхмерных чертежей модели конца 90-х гг. В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трёхмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы – сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединённому проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. – Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что это новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включится в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет их заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40 % расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определённый тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средне по отрасли в США – 54 месяцев.

Разумеется, «Форд» - не единственная компания – производитель автомобилей, пользующиеся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, что ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринято компанией «Форд» реорганизация – «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», - так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем транспортного дизайна.

Создание трёхмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себя массу информации – 50 Мбт или больше, что превышает общий объём памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобный солидный файл – «лёгкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая обработка такого объёма информации и стремительная её передача по всему миру не всегда оказывалась лёгкой задачей.

*Конструирование на расстоянии.* Ниже приводится пример того, как действует глобальная система конструкторских работ компании «Форд» (указанные часы соответствуют американскому восточному дневному времени).

*5:30 утра.* С компьютерной рабочей станцией в Дантоне (Англия) инженер-координатор передаёт файлы объёмом 100 Мбт в конструкторский отдел в Дирборне (США, штат Мичиган). Файл содержит подробные чертежи автомобиля, выпуск которого планируется на конец 90-х гг. Информация во время передачи кодируется и дешифруется по поступлению в Дирборн.

*5:45 утра.* Передача закончена, конструктор в Дирборне пересылает информацию на рабочую станцию и приступает к доработке.

*8:00 утра.* Обыкновенный конструктор в Дирборне звонит по телефону по координатору в Дантоне; обмениваясь устными замечаниями, они вносят в файл последние исправления. Перед глазами у каждого одна и та же картина на дисплее, и они видят, как вносятся исправления.

*11:30 утра.* Исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форд» - в Турин (Италия). Это занимает тоже 15 мин.

*1:30 дня.* Бюро в Дирборне, Дантоне и Турине включаются в переключку, в ходе которой идёт обмен устными замечаниями и информацией. Обсуждаются последние поправки, все участники видят эти изменения на своих дисплеях.

*2:00 дня.* Руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию новой модели автомобиля в глине.

4. Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991-1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что

результаты улучшаются. Оборот достиг 34,8 млрд. долл. (рост на 4,4 млрд. долл.). Начинала приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный её вдохновитель - президент фирмы Алекс Тротман. Её цель в самом общем виде - превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов на 2 млрд. долл., присутствия во всех секторах мирового автомобильного рынка и более гибкого реагирования на его требования.

Суть программы «Форд 2000» - «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин – «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моноспейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г.

Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что её приоритет – ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000» перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал её «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась её политика. При нём началось сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дредноутами и микролитражками.

Главная задача – преодолеть традиционный барьер между европейскими и американскими рынками. Причём речь идёт не только о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантиды. Для этого «Форд», как отмечалось создал пять центров (четыре – в США и один – в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и мини-вэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) – за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынка растёт сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн. машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырёхцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций – американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90 % американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем Японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трёх до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трёх месяцев.

В 1995 г. проект «Форд 2000» должен быть распространён на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планируется, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2-3 млрд долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана весьма приблизительно и дополняется одновременно с её реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а количество различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть.

Основа роста компании «Форд» - повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд. долл., а в следующем году увеличилась более чем вдвое – до 5,3 млрд. долл. (хотя оборот вырос всего на 18 %). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила 1,5 млрд. долл. (против 0,9 млрд. долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на ещё большее увеличение всё той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьёзной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15 %. Вместо

11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а количество ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдёт и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведётся, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращение, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

Второй акцент в нынешней деятельности компании «Форд» - перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью фирмы: здесь произошёл почти двукратный рост доходов, со 157 млн. до 316 млн. долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн. долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн. долл. за аналогичный период 1993 г.). На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе – лёгких грузовиков.

На родине компанию «Форд» в 1993 г. притеснили другие фирмы, её доля сократилась (правда не сильно – на 0,5 %, однако, важна тенденция) до 21,6 %. Так что без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объёма продаж на 0,3 % (до 11,8 %). Здесь компания «Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Экспорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продаёт большие машины («Форд Скопио» пользуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат Синквесенто». Такая машина, пока называемая, как было сказано выше, просто «Ка», появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы к заданию:

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения её взаимодействия с внешним окружением?
2. В чём принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. Почему Г. Форда называют великими руководителем? Кого ещё из великих руководителей бизнеса вы знаете?
4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г.Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

Тема. Методология менеджмента

Задание «Частное и общественное начала в менеджменте». В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник». Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента: - не хитря, будь честным; - будь хозяином на своём месте; - не живи вчерашним днём, постоянно совершенствуй свои знания; - относись с уважением и вниманием к окружающим; - всё время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития; - с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы всё берём у общества в долг; - не уставай тому, что имеешь и получаешь – мы всё берём у общества в долг; - уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю?» Ответ только один – на общество.

Вопросы к заданию:

1. В чём заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

Тема. Эффективность менеджмента

Задание.

1. Отметьте в соответствующей графе, с помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента.

Показатели	Верно	Неверно
1. Количество управленческого решения 2. Оборот предприятия 3. Удельный вес управленческого персонала в общей численности организации 4. Производительность труда на основных технологических операциях 5. Уровень затрат на управление в расчёте на единицу объёма реализации 6. Себестоимость		

2. Отметьте основные принципы рациональной организации производственных процессов.

Принципы	Верно	Неверно
1. Результативность 2. Параллельность		

3. Производительность 4. Непрерывность 5. Ритмичность 6. Рентабельность 7. Пропорциональность 8. Прямоточность		
---	--	--

3. Предположим, вы получили предложение из конструкторского бюро о возможности освоения производства нового вида продукции. Что вы сделаете в первую очередь, чтобы определить целесообразность этого решения?

	Верно	Неверно
1. Проанализирую своих потребителей и конкурентов 2. Распоряжусь провести на своём предприятии анализ производительности труда и использования производственной мощности 3. Сопоставлю длительность жизненного цикла и возможные сроки подготовки производства этого изделия 4. Срочно попрошу рекомендации и гарантии инвестиций в своём банке		

4. Эффективность менеджмента – это:

	Верно	Неверно
1. Соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса 2. Прибыльность бизнеса 3. Целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса)		

5. Соотношение понятий «успешность бизнеса» и «эффективность менеджмента»:

	Верно	Неверно
1. Это одно и то же 2. Успешность бизнеса – оценка того, что делает организация; эффективность менеджмента – то, как она это делает 3. Успешность бизнеса – понятие количественное; эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями		

Тема. Самоменеджмент и имидж руководителя

Задание

1. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопрос.

Ситуация: Госпожа Иванова два года назад закончила обучение в колледже и работает экономистом. Недавно она узнала о вакансии должности заместителя начальника отдела. Администрация ищет достойного кандидата среди своих сотрудников.

Какие действия должна предпринять госпожа Иванова, чтобы продвинуться по службе?

2. Госпожа Петрова открывает своё дело и ей необходимо получить кредит в банке. На решающую встречу, она пришла вовремя с необходимыми документами, одетая в джинсы, свитер и кроссовки. Объясните одну из возможных причин отказа банка в кредите.

3. Составьте план публичного выступления по теме, выбранной вами.

Примерная тематика выступлений:

«Моя профессия - менеджер», «Образование сегодня и его проблемы», «Успех фирмы и его составляющие».

4. Исправьте текст, сделав его «разговорным», а не «книжным»:

- В деле получения высоких надоев молока первостепенное значение имеет состав поголовья скота.
- Обязательным элементом зимнего содержания дороги является её очистка от снега.
- В данный момент я читаю интересную книгу.
- Мой друг получил жилплощадь.
- Заводная игрушка вышла из строя.

**Критерии оценивания:**

- правильность выполнения задания на практическую работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др.

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы

71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями и
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы

### Кейс-задачи

Тема Сущность и классификация функций менеджмента

#### Концепция игры.

Цель деловой игры – решить вопрос материальной мотивации работника фирмы с непосредственным участием тех, кому она предназначена.

Используется подробно изученный и проверенный на практике способ повышения эффективности коллективной деятельности, получивший название в литературе «метод группового решения», то есть, в сущности, речь идёт о принятии коллективного управленческого решения. Особенность этого метода – возможность групповой дискуссии.

Вместе с тем практика использования метода показала, что групповая дискуссия и решения, принимаемые группой, не всегда обладают достаточно выраженным положительным эффектом. Если процедура сводится к простому голосованию, то принимаемое решение оказывается психологически малоэффективным. Формальное участие в голосовании не становится достаточным для действительной мотивационной включённости и личностной вовлечённости в процесс принятия группового управленческого решения.

Принятие группового решения по материальной мотивации работника разбивается на несколько этапов. К обсуждению с самого начала и на равных правах привлекаются все без исключения работники подразделения. Студенты выступают в роли членов коллектива подразделения, например кадрового. Соблюдение равных прав всех участников игры, как и при принятии коллективного решения на деловом совещании, удовлетворяет такие важные социальные потребности, как потребность в статусе, уважении, внимании, общении и т.д., способствует реализации естественного желания каждого высказать своё мнение и утвердить его в групповом решении. В процедуре дискуссии каждый член коллектива становится не только объектом управления, но и его субъектом, что полностью отвечает требованиям участия коллективов, рядовых работников в руководстве фирмой.

Роли. Лидер, докладчик, оппонент, провокатор, регистратор, эксперт

Порядок проведения деловой игры. Первый этап: Студентам (10-15 чел.) разъясняются цель и задачи игры. Цели игры – принять групповое решение по вопросу материальной мотивации за квартал среди работников подразделения. Важное условие – принять решение, за которое высказались бы все участники дискуссии. При этом необходимо сохранить такой психологический климат, чтобы не оказалось ни одного «недовольного». На это требуется 15 -20 мин. Затем участники игры дают согласие на предложение провести такую дискуссию, а также подтверждают свою готовность обсуждать основания и критерии материальной мотивации работника. Первый этап считается завершённым лишь при условии, что все участники высказали положительное отношение к цели, к условиям дискуссии. Студентам раздаются задания, заготовленные карточки, где они должны проставить свои фамилии и ответить «да» или «нет» на участие в дискуссии (5-6 мин).

Второй этап. Групповая разработка вопросов, которые будут обсуждаться. Главными окажутся показатели, которые необходимо учитывать при выдвижении работников на получение материального вознаграждения (10-15 мин).

Третий этап. Обсуждаются критерии вознаграждения, предложенные участниками игры. Каждый «сотрудник» называет 4-5 критериев. Таких показателей окажется около восьми: производительность труда, выполнение оперативных заданий, качество работы, её трудности и новизна, значимость выполняемой работы, своевременность её завершения, производственная загруженность, трудовая дисциплина. Далее следует обсуждение этих восьми критериев. Согласие с общими критериями подтверждается в той же форме и на той же карточке, что уже фигурировала на первом этапе. Здесь же выписываются критерии.

Четвёртый этап. Принятие группового решения: участники дискуссии дают друг другу оценки в пятибалльной системе предложенных критериев. Затем следует поручить студентам (комиссии из 3-5 чел.) подсчитать баллы всех участников и распределить их по местам.

Ожидаемые результаты. При активном включении в работу всей группы («сотрудников») удаётся не только получить правильное и объективное групповое решение довольно сложной проблемы, но и значительно усилить деловую мотивацию, т.е. улучшить деловой климат коллектива. Выработка группового решения оказывается действенным инструментом для сплочивания коллектива, помогает всем, в том числе и руководителю фирмы, выявить недостатки в работе, вскрыть резервы дальнейшего повышения количества и качества труда, обратить внимание участников игры на те стороны производственной деятельности и корпоративной культуры, которые были скрыты для многих из них.

В процессе проведения деловой игры участники заполняют приложения 1, 2, 3, 4.

Вопросы к заданию:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар - отец?
4. Где у Христодара - отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром - отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар - отец и были ли они эффективными?
8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
9. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Тема: Сущность и виды управленческих решений

Задание: Производить или покупать

Для ремонта станка предприятию требуются соответствующие запасные части, количеством 400 единиц в год. Если их изготовить собственными силами, то постоянные затраты, связанные с производством этих деталей, составляет 123 тыс. руб., а переменные расходы 0.7 тыс. руб. Готовые детали для ремонта можно приобрести по 1,1 тыс. руб. за единицу. Определите, что выгоднее для данного предприятия производить или покупать запасные части, изобразите графически и графическим методом покажите, когда покупать, а в каких случаях продавать?

Задание: Выбор технологии

Предприятие может изготовить деталь на станке с ручным управлением, на полуавтомате, автомате. Затраты при это составят:

Вариант	Постоянные затраты, тыс. руб.	Переменные затраты на изделие, тыс. руб.
1. С ручным управлением	1000	2
2. Полуавтомат	5000	1
3. Автомат	10000	0,2

Сделайте выбор станков для изготовления детали в зависимости от объёма производства. Подсчитайте потери предприятия в связи с неправильным выбором, если для выпуска 3000 деталей в год использовать автомат. Изобразите решение графически и аналитически.

Тема: Власть и влияние

Задание Центр власти в «Автострахе». Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листке бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при котором власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара. Организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он дал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справлялись с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Сергей немедленно давал ему знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы.

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннели».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы к заданию:

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведения членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.

2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактическое подтверждение своим утверждениям.

3. Какие личные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.

6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?

7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование?

Тема. Управление конфликтами в организации

Задание Дилемма для Ирины. Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как проложено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась



достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогла скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если что-то ее в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что. Если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решились отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это "сквозь пальцы". Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом "команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она бы могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к заданию:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанной ситуации конфликт конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в описанной ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

#### **Критерии оценивания**

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);

- оригинальность подхода (новаторство, креативность);

- применимость решения на практике;

- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

#### **Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы
71-85 баллов «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны.

	Ожидаемые результаты применения предложенного решения требуют исправления незначительных ошибок
56-70 баллов «удовлетворительно»	Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

### Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Задание 1. Изучите вопросы для подготовки к занятиям

Тема. Введение в менеджмент

1. Сформулируйте понятие менеджмента. В чём его сущность?

2. Каковы цели менеджмента?

3. Определите задачи менеджмента.

4. Что является предметом науки «Менеджмент»?

5. Каковы методы науки «Менеджмент»?

Тема. Природа управления и исторические тенденции его развития

1. Каково содержание концепции административного управления?

2. Расскажите о концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений.

3. В чём суть концепции управления с позиций науки о поведении?

4. Каковы особенности менеджмента на современном этапе?

Тема. Организация как система управления

1. Что представляет собой организация. В чём её сущность?

2. Какие виды организации существуют?

3. Сформулируйте понятие жизненный цикл организации.

4. Каким образом осуществляется процесс проектирования работы в организации?

Тема. Методология менеджмента

1. Охарактеризуйте научные подходы к менеджменту.

2. Что представляют собой законы управления?

3. Перечислите закономерности, действующие в менеджмент.

4. Каковы принципы менеджмента, в чём их сущность?

5. Рассмотрите методы менеджмента.

Тема. Сущность и классификации функций менеджмента

1. Что понимается под методами менеджмента?

2. Какие существуют методы менеджмента и в чём их суть?

3. Какую роль играют методы менеджмента в управлении организацией?

4. Раскройте значение функций менеджмента.

5. Перечислите общие функции менеджмента и дайте им краткую характеристику.

6. Перечислите конкретные функции менеджмента и дайте им краткую характеристику.

7. В чём выражается регламентация функций менеджмента?

Тема. Эффективность менеджмента

1. Сформулируйте понятие эффективный менеджмент.

2. Рассмотрите принципы эффективного менеджмента.

3. Каковы критерии успешного бизнеса?

4. Какие вы знаете задачи современного эффективного менеджмента?

5. Роль и место менеджера в организации.

Тема. Сущность и виды управленческих решений

1. Сформулируйте понятие управленческого решения.

2. Какие требования предъявляют к управленческим решениям?

3. Как классифицируют управленческие решения?

4. Какова технология принятия решений?

Тема. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

1. Какие существуют виды коммуникаций?

2. Какие возможны преграды в организационных и межличностных коммуникациях?

3. Сформулируйте понятия коммуникационные сети и коммуникационные стили.

4. Каковы пути совершенствования коммуникаций в организациях?

Тема. Власть и влияние

1. Каковы личностная и организационная основа власти?

2. В чём причины ослабления власти?

Тема. Управление конфликтами в организации

1. Как может быть разрешён конфликт?

2. Как менеджер может управлять стрессами?

Тема. Самоменеджмент и имидж руководителя

1. Дайте понятие имиджа.

2. Как создаётся имидж руководителя?

3. Рассмотрите составляющие имиджа менеджера.

**Критерии оценивания:**

- полнота раскрытия самостоятельно изучаемых вопросов;

- правильность формулировки и использования понятий и категорий.

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания самостоятельной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, изученные самостоятельно
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания самостоятельной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на вопросы, изученные самостоятельно, с ошибками или не ответил на вопросы

### Комплект тестовых заданий

Раздел 1. Основы управления организацией

Задание 1 (выберите один вариант ответа). Менеджмент – это:

а) управление разными видами человеческой деятельности;

б) самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления;

в) определение целей деятельности организации на ближайшую и дальнюю перспективу;

г) управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей

Задание 2 (выберите один вариант ответа). Главной задачей менеджера является:

а) эффективное использование ресурсов;

б) подбор и расстановка персонала;

в) получение максимальных результатов;

г) координация работы подчинённых

Задание 3 (выберите один вариант ответа). Менеджмент и управление – это:

а) одно и то же;

б) разные, не связанные друг с другом понятия;

в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является функцией управления;

г) взаимосвязанные процессы, в которых управление является функцией менеджмента

Задание 4 (выберите один вариант ответа). Какая школа разработала универсальные принципы управления?

а) классическая;

б) административная;

в) количественная;

г) человеческих отношений

Задание 5 (выберите один вариант ответа). Кого часто называют «отцом научного управления»?

а) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулировал принципы управления, в том числе разделение труда и единство управления;

б) Фрэнк и Лилиан Гилбретов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего;

в) Ф. Тейлора – он обосновал дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений;

г) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в котором сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

Задание 6 (выберите один вариант ответа). Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

а) научное управление;

б) человеческое отношение;

в) новая экономическая политика;

г) административное управление

Задание 7 (выберите один вариант ответа). Что из перечисленного является условием существования формальной организации?

- а) наличие не менее двух человек, считающих себя частью организации;
- б) наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- в) юридическая регистрация, наличие бухгалтерии;
- г) наличие утверждённой организационной структуры

Задание 8 (выберите один вариант ответа). К социальным связям относятся:

- а) стимулирование;
- б) ответственность;
- в) отношения по уровням управления;
- г) нет верного ответа

Задание 9 (выберите один вариант ответа). К экономическим связям относятся:

- а) межличностные отношения;
- б) льготы;
- в) прожиточный уровень;
- г) нет верного ответа

Задание 10 (выберите один вариант ответа). Что из перечисленного не относится к научным подходам к менеджменту?

- а) системный подход;
- б) финансовый подход;
- в) творческий подход;
- г) воспроизводственный подход

Задание 11 (выберите один вариант ответа). На чём базируется творческий подход к менеджменту?

- а) на совокупности приёмов, характеризующих отношение к управлению как к созидательному процессу;
- б) на осуществлении взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- в) на четкой формализации структуры управления;
- г) позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе

Задание 12 (выберите один вариант ответа). Какой научный подход к менеджменту состоит в регламентации функций, прав, обязанностей, элементов системы менеджмента в нормативных актах?

- а) нормативный подход;
- б) системный подход;
- в) административный подход;
- г) воспроизводственный подход

Раздел 2. Функции менеджмента

Задание 13 (выберите один вариант ответа). Функции управления – это:

- а) это осуществление взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- б) это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления;
- в) это специфический вид трудовой деятельности, выделившийся в процессе разделения труда;
- г) относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности

Задание 14 (выберите один вариант ответа). Перечислите основные функции управления:

- а) планирование, контроль;
- б) организация, мотивация, контроль;
- в) организация, мотивация;
- г) планирование, организация, оперативное управление, мотивация, контроль

Задание 15 (выберите один вариант ответа). Социально-экономическая модель будущего состояния организации называется:

- а) планом;
- б) стратегией;
- в) бизнес-планом;
- г) всё перечисленное

Задание 16 (выберите один вариант ответа). В чём отличие оперативного управления от стратегического?

- а) при оперативном управлении основную роль играет исходное состояние организации, при стратегическом управлении весь процесс следует начинать с формулирования того желаемого «образа» (плана) организации, которого целесообразно и необходимо достичь;

- б) оперативное управление ориентируется на долгосрочную перспективу, стратегическое управление ориентировано на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
- в) оперативное управление осуществляется на высшем уровне организации, а стратегическое управление на нижнем уровне организации;
- г) все перечисленное

Задание 17 (выберите один вариант ответа). Каковы элементы процесса организации?

- а) однозначность задания;
- б) цель;
- в) время;
- г) ресурсы

Задание 18 (выберите один вариант ответа). Какое соотношение является решающим параметром для характеристики управления?

- а) либерализм – авторитаризм;
- б) организация – самоорганизация;
- в) открытость – закрытость;
- г) делегирование полномочий – централизация власти

Задание 19 (выберите один вариант ответа). Мотивация – это:

- а) попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации;
- б) совокупность принципов, форм, методов управления производством;
- в) это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов;
- г) побуждение человека к деятельности

Задание 20 (выберите один вариант ответа). Современные теории мотивации принято делить:

- а) только на теории процесса;
- б) на две принципиально различные группы;
- в) на четыре принципиально различные группы;
- г) только на теории содержания

Задание 21 (выберите один вариант ответа). Координирование – это:

- а) процесс побуждения каждого сотрудника к активной деятельности;
- б) согласование различных процессов управления, действий исполнителей во времени и пространстве;
- в) формирование управляющих и управляемых систем;
- г) наиболее распространённый и массовый вид учёта

Задание 22 (выберите один вариант ответа). Целью функции координирования является:

- а) нахождение баланса в работе отдельных служб, руководителей и специалистов предприятия;
- б) формирование управляющих и управляемых систем;
- в) заблаговременно выявлять надвигающуюся опасность;
- г) процесс побуждения каждого сотрудника к активной деятельности

Задание 23 (выберите один вариант ответа). Эффективность менеджмента – это:

- а) прибыльность бизнеса;
- б) соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса;
- в) целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса);
- г) б и в

Задание 24 (выберите один вариант ответа). В чем отличие понятий «успешность бизнеса» и «эффективность менеджмента»?

- а) успешность бизнеса – оценка того, что делает организация; эффективность менеджмента – то, как она это делает;
- б) это одно и то же;
- в) успешность бизнеса – понятие количественное, экономическое; эффективность менеджмента – понятие качественное, но оцениваемое экономическими показателями;
- г) нет верного ответа

Раздел 3. Разработка управленческого решения

Задание 25 (выберите один вариант ответа). Управленческое решение – это:

- а) оформившееся понимание необходимости предпринять (или не предпринять) целенаправленные действия для устранения возникшей проблемы;
- б) целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса);
- в) оценка достижения организацией соответствующих результатов;
- г) нет верного ответа

Задание 26 (выберите один вариант ответа). В чём заключается особенность управленческого решения?

- а) позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
- б) осуществление взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- в) управление разными видами человеческой деятельности;
- г) помимо чисто функционального аспекта ему присущи в той или иной мере правовой, социальный, психологический и другие аспекты

Задание 27 (выберите один вариант ответа). Что из перечисленного не относится к этапам принятия управленческих решений?

- а) анализ ситуации;
- б) идентификация проблемы;
- в) кодировка полученной информации;
- г) определение критериев выбора

Задание 28 (выберите один вариант ответа). Процесс принятия решения – это:

- а) оформившееся понимание необходимости предпринимать (или не предпринимать) целенаправленные действия для устранения возникшей проблемы;
- б) строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему представлены высшим уровнем управления;
- в) циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения;
- г) все перечисленное

Задание 29 (выберите один вариант ответа). Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- а) только качественными показателями;
- б) только количественными показателями;
- в) как качественными, так и количественными;
- г) нет верного ответа

Задание 30 (выберите один вариант ответа). При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении?

- а) повысит качество управленческого решения;
- б) повысит надёжность управленческого решения;
- в) повысит эффективность управленческого решения;
- г) помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения

Задание 31 (выберите один вариант ответа). Разработка и формулирование миссии организации относится к следующему виду решения:

- а) исполнительское;
- б) оперативное;
- в) кадровое;
- г) концептуальное

Задание 32 (выберите один вариант ответа). Принятие решения о том, какие виды подразделений сформировать в организации и какие полномочия делегировать руководителям подразделений относится к виду:

- а) производственное;
- б) организационное;
- в) плановое;
- г) кадровое

Раздел 4. Организационные процессы

Задание 33 (выберите один вариант ответа). Коммуникация – это:

- а) обмен информацией внутри организации между её подразделениями;
- б) процесс обмена информации, включающий субъекты коммуникации, способ и объект коммуникаций;
- в) связь между руководителем и исполнителем;
- г) несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей

Задание 34 (выберите один вариант ответа). Какой элемент не входит в коммуникационный процесс?

- а) отправитель информации;
- б) сообщение в формализованном виде;
- в) средство передачи и получатель информации;
- г) технологии

Задание 35 (выберите один вариант ответа). В зависимости от субъектов коммуникации различают:

- а) межуровневые и организационные;
- б) внешние и внутренние;
- в) структурные и межуровневые;

г) эффективные и неэффективные

Задание 36 (выберите один вариант ответа). Лидерство – это:

- а) способность влиять на личность и группы, направление их деятельности на достижение цели;
- б) влияние на людей, направленное на достижение целей;
- в) возможность воздействовать на ситуацию и поведение людей;
- г) процесс руководства в организации

Задание 37 (выберите один вариант ответа). На чём стоит концепция власти?

- а) взаимодействии людей и коллективов в организации;
- б) способности влиять на сотрудников организации;
- в) побуждении или мотивации людей;
- г) нет верного ответа

Задание 38 (выберите один вариант ответа). От чего зависит объём власти?

- а) несогласия сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей;
- б) уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии;
- в) границы формально и реальной власти;
- г) всё перечисленное

Задание 39 (выберите один вариант ответа). Конфликт – это:

- а) информационное взаимодействие субъектов;
- б) процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций;
- в) ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных;
- г) способы изменения трудового участия работников в деятельности организации

Задание 40 (выберите один вариант ответа). Перечислите уровни конфликтов:

- а) конфликт в организации, конфликт целей, межличностный конфликт
- б) конфликт целей, конфликт во взглядах, чувственный конфликт
- в) внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный
- г) все перечисленные

**Критерии оценивания:**

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено 0-55% заданий