Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2.1.04 Менеджмент

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по группе научных специальностей

5.2. «Экономика»

(шифр наименование группы научных специальностей)

5.2.6. Менеджмент
(шифр и наименование научной специальности)

кандидат экономических наук

(ученая степень)

очная
форма(ы) обучения

Меркулов Павел Александрович

Подписан: Меркулов Павел Александрович
DN: C=RU, S=Орловская область, L=гор. Орел, T=Директор Института-филиала на период полномочий и.о. ректора, OU="СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ""РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ""", O="ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ""РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ""", СНИЛС=00482216008, ИНН=575206486423, E=it@orel.ranepa.ru, G=Павел Александрович, SN=Меркулов, CN=Меркулов Павел Александрович
Основание: я подтверждаю этот документ своей удостоверяющей подписью
Местоположение: Среднерусский институт управления

Орел, 2024 г.

Автор(ы)-составитель(и):

№п/п	Фамилия Имя Отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Структурное подразделение
1	Авдеева Ирина Леонидовна	Кандидат экономических наук, доцент	Доцент кафедры менеджмента и управления персоналом	Кафедра менеджмента и управления персоналом

РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА для использования в учебном процессе на заседании Научно-методическим советом

(наименование совета по группе научных специальностей)

Протокол от « 10 » декабря 2024 г., № 8

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины (модуля)	4
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)	5
3. Место дисциплины (модуля) в структуре ПА	6
4. Объем дисциплины (модуля)	6
5. Содержание и структура дисциплины (модуля)	6
6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	12
7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	47
8. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	49
9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	56
9.1. Основная литература	56
9.2. Дополнительная литература	57
9.3. Нормативные правовые документы	58
9.4. Интернет-ресурсы, справочные системы	58
10. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля)	59

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Основной целью освоения дисциплины является выработка у аспирантов самостоятельного управленческого мышления, основанного на глубоком усвоении научных и методологических основ менеджмента, выработка практических навыков применения теорий и методов экономической науки для анализа и обоснованного решения современных социально-экономических проблем общества, эффективного управления организациями различных отраслевых сфер деятельности с учетом международного опыта.

Задачи дисциплины:

– систематизированное изложение современной теории и анализ современных социально-экономических процессов, происходящих в деятельности организаций;

– углубленное изучение теории менеджмента для решения стратегических и тактических задач организации;

– расширенная проработка уже известных аспирантам проблем в сфере менеджмента, с обращением к мировой и отечественной практике принятия управленческих решений в деятельности организаций;

– формирование способности оценить качество исследований в предметной области (менеджменте);

– овладение навыками участия в научно-исследовательских проектах, творческих семинарах и обсуждения их результатов в профессиональном обществе;

– формирование у аспирантов современной теоретической базы знаний, прикладных направлений и аналитических подходов к быстро и постоянно модифицирующейся экономической обстановке.

Дисциплина «Менеджмент» направлена на углубленное изучение следующих тем: наука об управлении и ее развитие, современные направления теоретико-методологических разработок в области управления, теория менеджмента, история управленческой мысли, историческое развитие систем управления, сравнительный анализ систем управления в различных социо-культурных и политических средах, сущность, структура и отличительные особенности системы публичного (государственного и муниципального) управления, основные тенденции и направления ее развития, государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации, особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах, управление по результатам, система и механизответственности в сфере публичного управления, управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления, организация как объект управления, теоретико-методические основы управления организацией, функциональное содержание управления, структуры управления организацией, организационное поведение, социально-психологические аспекты управления, лидерство в организации, управление конфликтами, организационная культура, корпоративное управление, формы и методы корпоративного контроля, управление стоимостью фирмы, корпоративная социальная ответственность,

социальная и экологическая ответственность бизнеса, стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления, управление организацией в контексте международного бизнеса, организация и управление международной компанией, международные бизнес-стратегии, правление человеческими ресурсами, сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций, международные аспекты в области управления персоналом, проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами, управленческое консультирование: содержание, формы и методы, теория и практика управления некоммерческими организациями, теория и практика антикризисного управления организацией, развитие моделей антикризисного управления, формирование, подготовка и развитие кадров управления, управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров, стимулирование труда управленческих кадров.

В результате освоения дисциплины аспирант должен знать подходы и методы по выявлению и пониманию управленческих проблем в области народного хозяйства, уметь разрабатывать управленческие решения в области народного хозяйства, владеть методами и средствами выявления, рационального решения проблем в области развития народного хозяйства.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

В результате изучения дисциплины аспирант должен:

Знать:

– сущность и специфику экономических систем, их генезиса, формирования, развития, прогнозирования;

– теоретические и методологические принципы, методы и способы управления экономическими системами;

– способы активизации способности к абстрактному мышлению; – основные количественные и качественные методы современных исследований в области менеджмента.

Уметь:

– анализировать и интерпретировать институциональные и инфраструктурные аспекты развития экономических систем;

– отбирать необходимое и достаточное количество методов для проведения исследований менеджмента, формировать на их основе инструментарий конкретного исследования;

– формировать программы научных исследований, направленных на реализацию стратегии развития объекта исследования в сфере менеджмента.

Владеть:

– навыками анализа учебной и научной литературы в сфере менеджмента;

– навыками решения проблемных задач в области менеджмента на основе проведенного анализа;

– основами формирования инструментария исследования в сфере менеджмента;

– умением построения эффективных организационно-экономических моделей и реализации их на практике.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ПА

Дисциплина «Менеджмент» относится к образовательному компоненту (индекс 2.1.04) учебного плана, изучается на 1 и 2 курсе, направлена на подготовку диссертации.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Таблица 1.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины (модуля), час**			
		Всего	**курс**		
			1	2	3
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		108			
Лекционного типа (Л)		54	36	18	
Лабораторные работы (ЛР)					
Практического (семинарского) типа (ПЗ)		54	36	18	
Контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		72	36	36	
Промежуточная аттестация	**Форма**				
	Час				
Общая трудоемкость (час./з.е.)		180/5	108/3	72/2	

5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Таблица 2.

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины (модуля), час.**					**Форма текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**			**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**	
1.	История управленческой мысли.	12	4		4		4	К, О, Т
2.	Методологические основы управления.	12	4		4		4	К, О
3.	Роль государства в управлении	12	4		4		4	К, О
4.	Управление в организации	12	4		4		4	К, О, Т
5.	Корпоративная культура и	12	4		4		4	К, О

	организационное поведение							
6.	Стратегический менеджмент	14	4		4		6	К, О
7.	Корпоративное управление	14	4		4		6	К, О
8.	Корпоративная социальная ответственность	14	4		4		6	К, О
9.	Человеческие ресурсы в управлении	14	4		4		6	К, О, Т
10.	Регулирование социально-трудовых отношений	14	4		4		6	К, О
11.	Теория и практика антикризисного управления организацией	14	4		4		6	К, О
12.	Государственное регулирование и поддержка предпринимательской деятельности (сущность, принципы, формы, методы); основные направления формирования и развития системы государственного регулирования и поддержки предпринимательства.	14	4		4		6	К, О
13.	Организация системы взаимодействия крупного и малого предпринимательства, формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности	14	4		4		6	К, О
14.	Особенности организации и развития частно-государственного предпринимательства	8	2		2		4	К, О
Промежуточная аттестация								
Всего:		180	54		54		72	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины

Тема 1. История управленческой мысли.

Зарождение и развитие взглядов на управление в рамках отдельных научных школ. Взаимосвязь между развитием теоретического осмысления управления и процессами, протекающими в экономических системах. Историческое развитие систем управления. Логика развития систем управления,

факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социокультурных и политических средах. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах.

Тема 2. Методологические основы управления.

Проблемы науки управления и методов ее познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления. Публичное управление: сущность, структура и отличительные особенности, основные тенденции и направления его развития в современных условиях. Принципы организации и процесс публичного управления. Информационное обеспечение системы публичного управления. «Электронная демократия», «электронное государство», «электронное правительство» и технологии электронного администрирования. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах.

Тема 3. Роль государства в управлении.

Формирование государственной политики: механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики. Особенности формирования и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные связи государственной политики, механизмов, методов и технологий ее разработки и реализации с системой управления организациями. Развитие форм государственно-частного партнерства. Управление государственным имуществом.

Тема 4. Управление в организации.

Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством; современные производственные системы. Оценка управления организациями и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

Тема 5. Корпоративная культура и организационное поведение.

Корпоративная (организационная) культура. Влияние корпоративной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.

Тема 6. Стратегический менеджмент.

Методы и формы его осуществления стратегического менеджмента. Внешняя и внутренняя среда организации. Миссия организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Стратегия управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Формирование ключевых факторов успеха. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. Мировой опыт слияний и поглощений и его использование в российской экономике. Особенности слияний в России.

Тема 7. Корпоративное управление.

Теоретические аспекты организации корпоративного управления. Методы управленческого поведения: модель управленческой выгоды, модель управленческой благоразумности и агентская модель. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации. Основные субъекты корпоративного управления. Основные характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой. Менеджмент в системе внутрикорпоративных отношений, взаимодействие со служебным персоналом, принципы организации. Нефинансовые инвесторы корпорации. Собственность как объект корпоративного управления. Нарушения прав акционеров в российской практике и необходимость создания эффективного механизма корпоративного управления. Роль и место совета директоров в системе корпоративного управления. Управление стоимостью компании. Роль и влияние стейкхолдеров. Понятие корпоративного контроля. Обеспечение корпоративных интересов. Основания для установления корпоративного контроля. Формы корпоративного контроля. Механизм формирования корпоративного контроля. Модели корпоративного управления. Возможности использования зарубежного

опыта в российской экономике. Анализ состояния корпоративного управления в современной России.

Тема 8. Корпоративная социальная ответственность.

Социальная роль бизнеса: сущность и способы выражения. Мотивы участия корпораций в социальных проектах. Социальная активность бизнеса в развитых странах. Изменения и активные препятствия на пути создания взаимовыгодных отношений между бизнесом, обществом и государством. Корпоративная социальная ответственность (КСО): сущность, подходы, модели. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Анализ практики реализации концепции КСО в России. Влияние распространения принципов КСО на деловую репутацию компаний. Спонсорство и благотворительность как инструменты формирования деловой репутации на принципах КСО. Роль государства в соблюдении стандартов КСО и требований по представлению социальной отчетности.

Тема 9. Человеческие ресурсы в управлении.

Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Труд руководителя: содержание, организация, эффективность. Методы стимулирование менеджеров высшего звена. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом. Эффективность труда, ключевые факторы, определяющие эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязи лидера и последователей. Управление конфликтами. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы их преодоления. Международные аспекты в области управления персоналом. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом.

Тема 10. Регулирование социально-трудовых отношений.

Социальное развитие и социальное партнерство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора); пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения; механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности; мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом.

Тема 11. Теория и практика антикризисного управления организацией.

Развитие моделей антикризисного управления. Цели, задача, принципы и особенности антикризисного управления организацией. Причины кризисов. Антикризисное управление на различных этапах жизненного цикла организации. Система методов, инструментов и технологий антикризисного управления.

Тема 12. Государственное регулирование и поддержка предпринимательской деятельности (сущность, принципы, формы, методы); основные направления формирования и развития системы государственного регулирования и поддержки предпринимательства.

Государственное регулирование деятельности предпринимательских структур: формы и методы. Законодательное обеспечение бизнеса в России: общая характеристика и текущее состояние. Состав учредительных документов и порядок государственной регистрации предпринимательских структур в России. Система государственного контроля предпринимательской деятельности в России. Таможенное регулирование, валютный контроль, нетарифное регулирование предпринимательской деятельности. Разработка политики развития предпринимательства. Сочетание методов государственного регулирования (на федеральном, региональном и местном уровнях) с рыночным механизмом саморегулирования. Государственная политика в сфере малого предпринимательства.

Тема 13. Организация системы взаимодействия крупного и малого предпринимательства, формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности.

Организационно-экономические основы развития взаимодействия интересов малого и крупного бизнеса. Налоговый фактор и фактор риска как фундаментальная основа взаимодействия малого и крупного бизнеса в современной России. Роль информации во взаимодействии малого и крупного бизнеса. Формы взаимодействия между малым и крупным бизнесом по продвижению своих продуктов на рынке. Лизинг как форма взаимодействия между крупным и малым бизнесом. Подрядные отношения крупного и малого бизнеса в России. Трансформация вертикальной интеграции бизнеса в виртуальные корпорации. Бизнес-триада как организационная основа сетевого бизнеса. Перспективы развития сетевых форм взаимодействия предпринимательских структур. Понятие компании интегратора и характеристика ее потенциала.

Тема 14. Особенности организации и развития частно-государственного предпринимательства.

Особенности взаимодействия государства, предпринимательских структур и социума. Понятие частно-государственного предпринимательства и его сущностные характеристики. Необходимость и возможность развития частногосударственного предпринимательства. Частно-государственное партнерство как механизм стимулирования развития предпринимательства. Проблемы организации и развития частно-государственного предпринимательства в России, перспективные направления его развития. Проекты, реализуемые по схеме частно-государственного партнерства в России.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Получение углубленных знаний по дисциплине «Менеджмент» достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы аспирантов. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной учебной, научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

К самостоятельному виду работы аспирантов относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для проведения практических занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Тема 1. История управленческой мысли.

Тестирование

1. Впервые менеджмент был определен как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц:

а) Э. Мэйо;

б) М. Фоллет;

в) А. Файоль.

2. У. Тейлор подчеркивал важность:

а) рационализации производственного процесса;

б) социальных гарантий для работников;

в) процесса обучения в организации.

3. Основоположником школы «человеческих отношений» является:

а) Ф. Тейлор;

б) Э. Мэйо;

в) А. Файоль.

4. Основоположником школы научного управления является:

а) Э. Мэйо;

б) Ф. Тейлор;

в) Г. Герцберг.

5. Известные научные подходы в менеджменте хронологически расположены так:

а) поведенческий, ситуационный, количественный, системный;

б) количественный, ситуационный, поведенческий, системный;

в) поведенческий, количественный, системный, ситуационный.

6. В административной функции А. Файоль выделил пять ее элементов:

а) предвидение, планирование, организация, координация, контроль;

б) предвидение, планирование, мотивация, организация, контроль;

в) предвидение, организация, мотивация, координирование, контроль.

7. Установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках. Это утверждение принадлежит:

а) А. Файолю;

б) Ф. Тейлору;

в) Э. Мэйо.

8. Эффект Хоторна берет свое начало из эксперимента:

а) Ф. Тейлора;

б) Г. Герцберга;

в) Э. Мэйо.

9. Улучшение условий труда и повышение зарплаты не приводят автоматически к повышению производительности труда, а требуется сплоченность людей, человеческие отношения членов коллектива - это позиция:

а) Э. Мэйо;

б) Т. Лайкерта;

в) Г. Эмерсона.

10. Двенадцать принципов производительности: точно поставленные цели, здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, оперативный и постоянный учет, диспетчирование, нормы и расписание, нормализация условий, нормирование операций, стандартные инструкции, вознаграждение за производительный труд принадлежит:

а) А. Файолю;

б) Г. Эмерсону;

в) Т. Лайкерту.

11. Главная задача каждого руководителя высшего звена — отнюдь не получение в ближайшее время "высоких прибылей, чтобы добиться расположения акционеров, а обеспечение стабильного перспективного развития фирмы на много лет вперед — это то, что отличает:

а) западноевропейскую модель управления предприятием;

б) североамериканскую модель;

в) японскую модель.

12. В истории менеджмента какой школы не существует:

а) классической;

б) адаптивной;

в) школы человеческих отношений.

13. Э. Мэйо пришел к выводу, что:

а) в качестве стимулов можно использовать не только деньги, во и социальные, психологические мотиваторы;

б) административный метод является наиболее эффективным;

в) для достижения целей организации необходимо работников стимулировать посредством экономического метода.

14. Основатель менеджмента Ф. Тейлор относится:

а) к классической школе;

б) к школе «человеческих отношений»;

в) к научной школе.

15. В японской модели менеджмента кружки качества — это:

а) курсы, позволяющие повысить профессиональные навыки сотрудников;

б) графический способ учета показателей предприятия;

в) группа рабочих, собирающихся регулярно во внерабочее время для решения производственных проблем, обмена опытом.

16. Какого подхода в истории менеджмента не существует:

а) количественного;

б) системного;

в) качественного.

17. Среди различных подходов в истории менеджмента наиболее молодым является:

а) ситуационный;

б) основанный на поведении человека;

в) системный.

18. Система «пожизненного найма» при приеме на работу присутствует:

а) в американской модели менеджмента;

б) в японской модели менеджмента;

в) в западноевропейской модели менеджмента.

19. Важность управленческой роли администратора подчеркивал:

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) Э. Мэйо.

20. Продвижение по службе с учетом выслуги лет, пата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме, переподготовка и обучение внутри фирмы, эволюционный характер инноваций — это черты:

а) североамериканской национальной модели менеджмента;

б) японской;

в) западноевропейской.

Деловая игра
«Анализ возможностей применения японского опыта управления в российских условиях»

Цель занятия — развитие навыков анализа зарубежных концепций управления предприятием с целью адаптации к современным российским условиям.

Задание 1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели управления предприятием.

Задание 2. Определите название и характер деятельности вашего предприятия. Оцените предложение учредителей о внедрении японского опыта на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели конкретно на вашем предприятии. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.

Задание 3. Сформулируйте черты российских работников, влияющие на применение японской модели. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели органично вошли в жизнь предприятия.

Основные характеристики японской модели управления

1. Традиционная японская модель управления используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5-2% в год.

2. Девиз: «Фирма— родной дом, родная семья».

3. Ориентация на коллективные цели и виды деятельности.

4. Широкое участие работников в управлении.

5. Участие в прибыли предприятия всех работников.

6. Карьерный рост в зависимости от стажа работы.

7. Широкая социальная ответственность предприятия по отношению к своим работникам.

Японская модель строится на системе пожизненного найма:

- приоритет высококвалифицированных работников;
- воспитание чувства семьи;
- воспитание «духа соучастия»;
- фирменный патриотизм;
- внушение чувства безопасности, уверенности;
- высокий уровень трудовой морали;
- активное участие в делах «родной фирмы»;
- рационализация, творческое отношение к труду;
- обучение на рабочем месте.

Заработная плата японского работника состоит из:

- основного оклада — 40-50%;
- премии — 15-30%;
- дополнительные выплаты на социальные нужды — 15-40%.

Основной оклад определяется:

- уровнем образования — 20%;
- стажем — 20%;
- объемом ответственности — 20%;
- необходимостью самостоятельных решений — 10%;
- психическими нагрузками — 10%;
- физическими нагрузками — 10%;
- условиями труда — 5%;
- безопасностью труда — 5%.

Практическое занятие «Основы управления»

Цель занятия — закрепление студентами изученного теоретического материала по теме «История менеджмента».

Задание. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. В японской модели управления труд оплачивается в зависимости от возраста и стажа работы в фирме.

2. Ф. Тейлор явился инициатором экспериментов в г. Хоторне.

3. Установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках.

4. Чем выше разделение труда, тем выше его производительность.

5. Социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как деньги.

6. Ситуационный подход нацелен на тщательный анализ каждой конкретной ситуации.

7. Участие в прибыли предприятия лишь его акционеров — признак японской национальной модели управления предприятием.

8. Менеджмент как наука выделяет административную, научную и школу «человеческих отношений».

9. Количественный подход в управлении нацеливает на повышение производительности труда.

10. Менеджерам следует опираться на теоретические знания.

11. Наиболее схожей с российской моделью управления предприятием является американская модель.

12. Зарождение менеджмента относится к концу XIX в.

13. Менеджмент — это наука, практика и искусство.

14. Узкая специализация труда свидетельствует о высокой организации производства.

15. Лучше иметь дело с отдельными людьми, чем с группой.

16. Подбор персонала с учетом физиологических и интеллектуальных способностей — это вывод, к которому пришел опытным путем Тейлор.

17. Рационализация производственного процесса — идея, принадлежащая Э. Мэйо.

18. Подготовка менеджеров в США является трехступенчатой.

19. Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты.

20. Руководителей готовят сами фирмы на основе концепции «обучения посредством опыта», перемещая их по разным должностям — это одна из основ американской национальной модели.

Тема 2. Методологические основы управления.

Вопросы для устного опроса

1. Раскройте основные понятия категории «менеджмент».
2. Принципы, структура, функции труда менеджера.
3. Этапы развития науки управления и менеджмента.
4. Российский менеджмент.
5. Японская и американская модель менеджмента.
6. Виды менеджмент и их суть.
7. Использование менеджером своего персонала.
8. Организация рабочего дня руководителя.
9. Основные черты, которыми должен обладать менеджер.
10. Взаимодействие менеджера с потребителями, поставщиками, общественностью и государством.

11. Методы анализа структуры затрат рабочего времени менеджера.

Задание

Современным специалистам нужны следующие качества: наличие глубоких макроэкономических знаний; детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах; стремление к досконального освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной; свободная ориентация в совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности. Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на "высоте положения"?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Тема 3. Роль государства в управлении.

Доклады по темам:

1. Проблемы региональной социально-экономической динамики в контексте усиления неоднородности экономического пространства и перспектив сближения регионов по экономическому и социальному развитию; дезинтеграционные тенденции и возможности их преодоления.

2. Государство и регионы: институциональные и правовые основы регулирования регионального развития.

3. Государство и бизнес: перспективы развития форм государственно-частного партнёрства.

4. Институционально-экономические механизмы регулирования регионального развития в проблемном поле оптимизации территориального размещения объектов хозяйственного значения

Тема 4. Управление в организации.

Тест

1. Организация должна состоять из:

а) хотя бы двух человек;

б) трех или более человек;

в) более десяти человек.

2. Какой организации не существует:

а) формальной;

б) неформальной;

в) адаптивной.

3. Выберите верное определение организации:

а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения совместных целей;

б) группа людей, совместно определяющая цели;

в) группа вместе работающих людей.

4. Внешняя среда характеризуется:

а) сложностью, непредсказуемостью, подвижностью;

б) сложностью, масштабностью, предсказуемостью;

в) стабильностью, предсказуемостью, управляемостью.

5. Как называется наиболее общая цель организации?

а) задача;

б) план;

в) миссия.

6. Выберите верное определение цели:

а) цель — это задача, которая стоит перед рабочим коллективом;

б) цель — это конечный результат, к которому стремятся работники;

в) цель — норма, установленная руководством фирмы.

7. Социальная ответственность организации — это отклик организации на проблемы общества и оказание помощи в их разрешении. Что может быть примером социальной ответственности?

а) оказание посильной финансовой помощи обществу;

б) ответственность, гуманность в поведении организации по отношению к членам общества, любая помощь;

в) соблюдение законов работниками организации.

8. Какую цель обычно организация перед собой не ставит?

а) выживание;

б) приумножение прибыли;

в) сокращение производства.

9. Четкое разделение труда:

а) желательно для любой организации;

б) необходимо для любой организации;

в) не всегда обязательно для организации.

10. Наличие в организации должностных инструкций позволяет:

а) четко распределить полномочия и зоны ответственности;

б) расширить предприятие, открыть филиал;

в) повысить квалификацию работников.

11. Какие качества должны быть развиты у менеджера?

а) коммуникабельность, решительность, ответственность;

б) терпение, усидчивость, пунктуальность;

в) медлительность, осторожность, исполнительность.

12. Какого уровня менеджеров не существует:

а) среднего;

б) технического;

в) базового.

13. Делегирование полномочий — это:

а) отказ от полномочий;

б) передача полномочий;

в) превышение полномочий.

14. Делегирование полномочий является:

а) обязательным элементом управления;

б) желательным элементом управления;

в) нежелательным элементом управления.

15. Первоначальное значение слова «стратегия»:

а) искусство ведения боя;

б) искусство вести переговоры;

в) искусство убеждать.

16. К анализу стратегических факторов не относятся:

а) анализ потребителей;

б) анализ конкурентов;

в) анализ конкурентных преимуществ предприятия.

17. Общие цели формируются и устанавливаются:

а) на основе общей миссии организации;

б) на основе ценностей и целей высшего руководства;

в) верны ответы а) и б).

18. Тактика — это:

а) совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели;

б) программа действий, устанавливающая главные цели;

в) описание порядка выполнения управленческих задач.

19. Поставщики, конкуренты, потребители, местные органы управления — это:

а) факторы внутренней среды;

б) факторы внешней среды прямого воздействия;

в) факторы внешней среды косвенного воздействия.

20. Анализ внешней среды организации производится с целью:

а) определить угрозы и возможности, с которыми сталкиваются организации;

б) определить сильные и слабые стороны организации;

в) определить ресурсный потенциал организации.

21. Стратегия— это:

а) совокупность приемов и средств для достижения намеченной цели;

б) программа действий, устанавливающая главные цели;

в) описание порядка выполнения управленческих задач.

22. Какие из перечисленных ниже факторов относятся к факторам внутренней среды организации:

а) цели, задачи, технология, реклама, персонал;

б) цели, задачи, технология, структура, персонал;

в) потребители, поставщики, местные органы управления.

23. Множество соподчиненных целей в организации называется:

а) вереницей целей;

б) системой целей;

в) деревом целей.

24. Крупная организация, в структуре которой имеются филиалы, называется:

а) сложной организацией;

б) мегаорганизацией;

в) мезоорганизацией.

25. Считается, что организация добилась успеха, если:

а) получила дополнительную прибыль;

б) достигла своей цели;

в) выпущенный ею товар пользуется спросом у потребителей.

26. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы:

а) получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции;

б) осуществлять реализацию выпущенной продукции;

в) изучать ассортимент конкурентов.

27. Внутренние переменные организации взаимозависимы, поэтому изменения в одной из этих переменных:

а) приведет к изменениям во всех других;

б) не отразится на функционировании других переменных;

в) отразится на функционировании некоторых переменных.

28. Оптимальный выбор— это:

а) научно обоснованный выбор;

б) выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время;

в) выбор такого плана действия для организации, который исключает риск.

29. Идеальная модель организации менеджмента на предприятии с позиции Лайкерта включает:

а) доверие и уверенность в подчиненных;

б) контроль и мотивацию работников;

в) умелую организацию работы.

30. Задача — это:

а) предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;

б) конечный результат, которого должна достичь организация;

в) индивидуальная работа, поставленная перед подчиненным.

31. Вертикальное разделение труда в организации означает:

а) существование трех уровней управления;

б) деление управленческой работы на три уровня, хотя реально их может быть и больше;

в) существование четырех уровней управления.

32. Большая часть рабочего времени руководителя высшего звена приходится на:

а) работу с бумагами;

б) незапланированные встречи;

в) запланированные встречи, заседания.

33. Как соотносятся понятия «менеджер» и «предприниматель»?

а) слова-синонимы;

б) не пересекаются;

в) предприниматель может быть менеджером.

34. Производительность труда в организации имеет:

а) денежное выражение;

б) количественное выражение;

в) верны оба ответа.

35. Эффективный руководитель, принимая во внимание факторы внутренней и внешней среды, понимает, что:

а) не существует единственно «правильного» способа совершения чего-либо;

б) единственно верное решение может быть принято только в том случае, если принимается специалистом;

в) нужно развивать интуицию.

36. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой:

а) одно из подразделений в структуре предприятия;

б) сферу контроля;

в) сферу доверия.

37. Люди как внутренняя переменная организации различаются по:

а) способностям, потребностям, ожиданиям, восприятию;

б) способностям, потребностям, ожиданиям, предрасположенности, ценностям;

в) способностям, потребностям, ожиданиям, предрасположенности, восприятию, ценностям, социальным установкам.

Деловая игра
«Анализ факторов внешней и внутренней среды организации»

Цель занятия — развитие навыков целеполагания; анализа задач, стоящих перед менеджером; выявление факторов, способных влиять на функционирование организации.

Задание 1.

1.1. Выберите сферу деятельности и сформулируйте предприятие с учетом экономических и политических реальностей в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности организации.

1.2. Сформулируйте миссию организации, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

1.3. Постройте дерево целей, отражающее работу подразделений вашего предприятия.

Задание 2. Руководство вашего предприятия серьезно обеспокоено снижением прибыли, которое продолжается в течение последнего полугодия. Распределить роли и провести анализ деятельности предприятия за последние полгода.

2.1. Генеральному директору провести оперативное совещание, на котором довести до сведения персонала о сложившемся положении.

2.2. Создать аналитическую (целевую) группу, назначить, ее руководителя, обозначить время, по истечении которого группа должна предоставить результаты своей работы. Аргументировать выбор работников, вошедших в целевую группу.

2.3. Целевой группе оценить факторы внутренней среды, способные вызвать подобные изменения в организации.

2.4. Оценить факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

2.5. Результаты работы целевой группы представить в виде письменного отчета.

2.6. Генеральному директору провести совещание, на котором обозначить причину (причины) снижения прибыли предприятия за последние полгода, и в связи с этим дать конкретные указания своим подчиненным.

2.7. С учетом возникшей проблемы внести коррективы в краткосрочные цели предприятия.

Задание 3. Руководитель одного из подразделений вашего предприятия по причине временной нетрудоспособности не сможет осуществлять свои полномочия в течение месяца.

3.1. В зависимости от специфики работы назвать подчиненных, их должности, которым можно делегировать данные полномочия. Аргументировать свой выбор,

3.2. Делегировать должностные полномочия конкретному подчиненному или распределить их между несколькими подчиненными.

3.3. На оперативном совещании генеральный директор информирует своих подчиненных об изменениях в организации на ближайший месяц.

Практическое занятие «Составляющие успеха организации»

Цель занятия — развитие способности анализировать различные управленческие ситуации, формирование представления об уникальности неповторимости успеха каждой организации.

Задание. Ознакомьтесь с представленными ситуациями. Дайте ответы на вопросы к каждой ситуации.

Ситуация 1

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продастся. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам. Кто из них скорее добьется большего успеха? Почему?

Ситуация 2

Совершенно очевидно, что мир быстро меняется, и для того, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Точно так же верно утверждение, что один человек не может непосредственно руководить тысячей подчиненных. Эти истины не кажутся столь очевидными для руководителей одной организации. Ее руководитель издает вердикты, не консультируясь с простыми смертными, и ожидает, что они беспрекословно будут выполнять его распоряжения. Может ли столь консервативная организация выжить в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики? Почему?

Ситуация 3

В организации, переживающей не лучшие свои времена руководство пытается предпринять спасительные меры. Однако действия руководства не получают высокой оценки у большинства работников. Вот распространенное мнение: «вместо того, чтобы предприятие спасать, заказы на производство продукции искать, они миссию определяют, анализ целей осуществляют... ». Дайте свою оценку действиям руководства данной организации. Аргументируйте.

Порядок выполнения работы

1. Студенты объединяются в группы по 2-3 человека.

2. Знакомство с ситуацией 1.

2.1. Проанализируйте известные вам возможности и недостатки обеих компаний.

2.2. Письменно приведите аргументы в поддержку своего мнения.

3. Знакомство с ситуацией 2.

3.1, Подумайте, насколько обязательно меняться всем организациям в условиях рыночной экономики.

3.2. Письменно приведите доводы в пользу своей точки зрения.

4. Знакомство с ситуацией 3.

4.1. Оцените своевременность действий руководства организации.

4.2. Почему мнения большинства коллектива и руководства относительно преодоления предприятием кризиса столь различны?

5. Под руководством преподавателя проводится обсуждение результатов коллективной работы студентов.

Практическое занятие «Организация: основные понятия»

Цель занятия — проверка имеющихся у студентов знаний по теме «Организация: ее внутренние и внешние переменные».

Задание. Ознакомьтесь с представленными ниже утверждениями. Отметьте неправильные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились верные. Результаты работы обсуждаются на занятии. Ответы студентов должны сопровождаться примерами.

1. Об успехе организации судят по тому, достигла ли она своих целей.

2. Подготовка приказа — это работа, которую нельзя делегировать.

3. Что касается организации, то цель всегда оправдывает средства.

4. Основными составляющими организации являются: оборудование, финансы, помещение, люди.

5. Цель представляет собой конечный результат, к которому стремится организация.

6. Только достигнув финансовой стабильности, организация может принимать участие в благотворительности.

7. Существует такой термин — сложная организация.

8. Социальная ответственность под силу не каждому предприятию, так как редко удается получить сверхприбыль.

9. Делегирование полномочий в организации так же важно и необходимо, как и распределение труда.

10. Конечной целью любого предприятия является получение прибыли.

11. В условиях конкуренции организация вынуждена работать на опережение.

12. Общая цель организации называется стратегией.

13. Задачи организации являются подробным планом действий на пути к выполнению ее миссии,

14. Люди не воспринимают не свои цели.

15. Если работникам предприятия известны его цели, они будут работать добросовестнее.

16. Организация предполагает как вертикальное, так и горизонтальное разделение труда.

17. Организация— это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

18. Цели организации измеряются количественными показателями.

19. Дерево целей представляет собой схему взаимозависимых целей.

20. Подчиненным не стоит забивать голову целями предприятия.

Тема 5. Корпоративная культура и организационное поведение. Деловая игра «Кризис на швейной фабрике»

Цель занятия — развитие навыков выявления и анализа тракторов, влияющих на функционирование организации; грамотного изложения своих мыслей.

Задание. На швейной фабрике, работающей уже около сорока лет, пережившей экономический кризис 1990-х гг., в последнее время значительно увеличилось количество некачественной продукции. Пересмотреть систему управления предприятием, внести необходимые изменения.

Порядок выполнения работы

1. Студенты распределяют между собой роли:

- экспертов (5 человек, имеющих прочные знания по закрепляемой теме);
- работников предприятия (генерального директора, коммерческого директора, заместителей директора по производству, по сбыту, по снабжению, по персоналу, по маркетингу и рекламе, по связям с общественностью, главного бухгалтера и др.);
- представителей союза защиты прав потребителей (2 человека).

2. Организовать учебную аудиторию таким образом, чтобы эксперты могли видеть и слышать работу руководства фабрики.

3. Эксперты должны наблюдать за действиями и мерами, предпринимаемыми руководящим составом предприятия, фиксировать их. В процессе деловой игры они имеют право три раза вносить коррективы в действия менеджеров, консультировать или предлагать возможные решения.

4. Представители от союза защиты прав потребителей готовят обвинения руководству фабрики для расширенного совещания, на которое они приглашены.

5. Каждый из менеджеров фабрики готовит себе речь к совещанию в кабинете у генерального директора. При этом в общих чертах известны их соображения. Генеральный директор уже 22 года руководит этой фабрикой и не помнит подобной проблемы, которая не только отражается на прибыли

предприятия, но и может серьезно подорвать репутацию предприятия, продукцию которого потребители предпочитают за разумные цены. Заместитель директора по производству видит причину в устаревшем и требующем немедленной замены оборудовании.

Заместитель директора по персоналу видит решение проблемы в применении экономического метода управления.

Коммерческий директор и главный бухгалтер считают необходимым ужесточить требования, ввести политику штрафов.

Заместитель директора по сбыту считает, что у многих швей фабрики нет должного опыта и квалификации.

Заместитель по снабжению указывает на происки конкурентов.

Заместитель по маркетингу и рекламе считает, что причиной является экономия на качестве сырья, фурнитуры.

Заместитель по связям с общественностью указывает на необходимость изменения корпоративной культуры предприятия, воспитания ответственности у работников за качество выпускаемой продукции перед покупателем.

6. Проведение расширенного совещания, посвященного вопросу качества выпускаемой фабрикой продукции. Важны не только позиции присутствующих, но и решение, которое директор принимает, чтобы разобраться в сложившейся ситуации.

7. Разработка предложений по совершенствованию системы управления фабрикой.

8. Выбор конкретных мер, которые будут предприняты руководством для повышения качества выпускаемой продукции; доведение их до сведения общественности, Союза защиты прав потребителей.

9. Совещание экспертов по результатам работы менеджеров фабрики.

10. Оценка деятельности менеджеров по мнению экспертов. И. Преподаватель подводит итоги.

Тест «Организованный ли вы человек?»

Все организованные люди всегда очень надежны, результативны, точны и внимательны. Организованный человек умеет управлять и временем, и делами.

Этот тест служит не только способом проверки личной организованности, но и средством, которое сможет побудить к постижению секретов самоорганизации и выработке организационных навыков и привычек.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни?

а) у меня есть такие цели (4 очка);

б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива... (0 очков);

в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению (6 очков);

г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению (2 очка).

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого ежедневник, блокнот?

а) да (6 очков);

б) нет (0 очков);

в) не могу сказать на «да» ни «нет», так как держу главные дела в уме, а план на текущий день в лучшем случае — на листке бумаги (3 очка);

г) составлять планы — это игра в организованность (0 очков).

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость (4 очка);

б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины (6 очков);

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя? (0 очков);

г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня — хорошо, а что не удалось — выполню, может быть, в другой раз (0 очков).

4. Как вы ведете свою записную книжку?

а) я хозяин своей записной книжки. Как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, адресов. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его (0 очков);

б) часто меняю записные книжки, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем использовании вновь сбиваюсь на произвольную запись (0 очков);

в) записи телефонов, фамилий, адресов веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны телефоны, фамилии, имена, а на какой странице записано, прямо или криво — не имеет особого значения (0 очков);

г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность) (6 очков).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит где попало (0 очков);

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место (6 очков);

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д. (О очков);

г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации (0 очков).

6. Можете ли вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

а) могу сказать о потерянном времени (2 очка);

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время (1 очко);

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его (0 очков);

г) не только хорошо знаю, где, сколько и почему было напрасно потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в подобных ситуациях (4 очка).

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, создании начинается переливание из пустого в порожнее?

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса (3 очка);

б) на любом совещании, собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. И ничего тут не поделаешь — приходится слушать (0 очков);

в) погружаюсь в «небытие» (0 очков);

г) начинаю заниматься теми делами, которые и рассчитывал сделать в это время (6 очков).

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение и его продолжительности, а не только содержанию?

а) уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать дополнительное время, чтобы его закончить (2 очка);

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада (6 очков).

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. д.) (3 очка);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени (0 очков);

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь (0 очков);

г) стараюсь, несмотря ни на что (6 очков).

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку (6 очков);

б) фиксирую наиболее важные поручения в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком (1 очко);

в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня (1 очко);

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение важное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения (0 очков).

11. Точно ли по времени вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

а) прихожу раньше на 5—7 минут (6 очков);

б) прихожу вовремя, к началу собрания, заседания (6 очков);

в) как правило, опаздываю (0 очков);

г) всегда опаздываю, хотя и пытаюсь прийти раньше или вовремя (0 очков);

д) если бы издали научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать (0 очков).

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

а) считаю, что своевременность выполнения — это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности (3 очка);

б) своевременность выполнения задания — это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания (0 очков);

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок (6 очков);

г) своевременно выполнить задание или поручение — это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается (0 очков).

13. Предположим, что вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное (2 очка);

б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно.

Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное (0 очков);

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню — хорошо, не выполню — тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал(а) своих обещаний (0 очков);

г) выполню обещанное во что бы то ни стало (6 очков).

Подсчет очков. Суммируйте результаты.

От 72 до 78 очков. Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

От 63 до 71 очка. Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми, кто призывает организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но вам необходимо улучшить самоорганизацию.

Меньше 63 очков. Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужно иметь волю и упорство и преодолевать свою лень.

Тема 6. Стратегический менеджмент.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Место стратегического менеджмента в системе управления организацией.
2. Этапы становления стратегического менеджмента.

3. Понятие и содержание стратегии предприятия. Виды базовых стратегий.

4. Этапы и инструментарий стратегического анализа.

5. Какова цель анализа внутренней среды?

6. Какими факторами определяется необходимость проведения управленческого анализа?

7. Раскройте сущность принципов и методов управленческого анализа.

8. Опишите этапы управленческого анализа.

9. Дайте понятие стратегической проблемы организации.

10. Обсудите возможные подходы к проведению управленческого анализа.

11. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для стратегического анализа предприятия?

Практикующие упражнения и хозяйственные ситуации

Упражнение 1. Предприятие работает уже 10 лет на одном рынке, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет. Следует ли расширять существующий рынок или осваивать новый? Ответ обоснуйте, приведя конкретный пример.

Упражнение 2. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли. Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»?

Упражнение 3. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять. Вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разработали аналогичное изделие, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

2. Охарактеризуйте позицию главного инженера.

3. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

Упражнение 5. Оцените стратегическую деятельность любого известного вам предприятия, используя методы управленческого анализа. Сделайте вывод о ключевых факторах успеха предприятия.

Упражнение 6. Проведите оценку стратегического потенциала и уровня стратегической гибкости любого известного вам предприятия. Сделайте вывод о возможностях его дальнейшего развития.

Тема 7. Корпоративное управление.

Практикующие упражнения и хозяйственные ситуации

Упражнение 1. Проведите ситуационную оценку деятельности известного вам предприятия, по результатам которой сформулируйте его стратегию. Укажите условия успешной реализации выбранной стратегии.

Хозяйственная ситуация 1.

В 2000 году молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля *Global Marketing,* которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительным, а фактическая себестоимость образовательных услуг — невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты — справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что было сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство организации приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход — гарантированным. Один из консультантов, сотрудничавших с фирмой, предложил ее руководству обратить внимание на рынок кофе, ознакомив с некоторыми данными. Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации, и принятия стратегического решения.

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн. долл. Статистика спроса на кофе выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10%, Центральная и Восточная Сибирь — по 15%, Юг России — 20%. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого — 20 тыс. долл., гранулированного — не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного

в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за 1 т, а жареного кафе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3-5 кг) — около 2,2 тыс. долл. за 1 т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте — 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. В итоге прибыль составляет 150%. Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. долл.

По данным статистики, перспективы кофейного рынка России Европы были оценены как весьма многообещающие. Например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть к 2010 году 2,4 млн. мешков (для сравнения в 2000г. — 1 млн.мешков). Не смотря на то, что кофе является не дешевым продуктом в России, эти показатели отражают рост потребления данного продукта в расчете на одного человека в год.

Вопросы

1. Насколько оправдано желание руководства перепрофилировать фирму?
2. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
3. Укажите основные условия реализации данной стратегии фирмы.
4. Разработайте план реализации выбранной стратегии.

Тема 8. Корпоративная социальная ответственность.

Деловая игра «Построение организационной структуры предприятия»

Цель занятия — закрепление теоретического материала по теме «Типы организационных структур».

Задание. Осуществить выбор организационной структуры предприятия и построить ее с учетом специфики деятельности предприятия.

Порядок выполнения работы

Этап 1. Участники должны объединиться в подгруппы по 7-8 человек. Каждая подгруппа должна определить название, характер деятельности своего предприятия. Желательно, чтобы предприятия работали в разных сферах: производства товаров, предоставления услуг. При этом студенты могут самостоятельно определить возраст своего предприятия, степень его успешности и т. д.

Этап 2. Члены подгруппы определяют основные подразделения, руководящие должности, необходимые для функционирования предприятия, и распределяют их между собой. При этом каждый студент самостоятельно, с

учетом специфики деятельности предприятия, обозначает круг вопросов, за исполнение которых будет отвечать лично, согласно вверенной ему должности.

Этап 3. Под руководством генерального директора проходит процесс обсуждения и согласования полномочий его подчиненных. Далее члены подгруппы осуществляют выбор наиболее подходящего для их предприятия типа организационной структуры и ее построение. Схема должна отражать взаимодействия между подразделениями, если они предусмотрены. Любой участник подгруппы должен уметь аргументировать выбранный тип структуры.

Этап 4. Продумать возможные изменения организационной структуры предприятия в будущем.

Этап 5. Создание экспертного жюри, привлекая для этого по одному студенту из каждой подгруппы, для анализа и подведения итогов практической работы.

Этап 6. Презентация выполненной работы. Один или несколько участников подгруппы представляют результаты труда.

Этап 7. Оформление экспертами отчета о работе подгрупп.

Требования к оформлению отчета

Критерии оценки	**Подгруппы**			
	1	**2**	**3**	**n**
1	2	3	4	5
Своевременность выполнения работы				
Слаженность команды				
Соблюдение принципов этики				
Качество представленной работы				
Качество презентации работы				
Приближенность работы к реальным условиям				
Знание теоретического материала				
Сумма				

Деловая игра «Мобильность организационной структуры предприятия»

Цель занятия— развитие навыков построения реализационных структур, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Задание. Директор предприятия установил, что определенным тормозом в работе предприятия является несовершенство организационной структуры. Определить производимый товар или услугу. Распределить роли директора, его заместителей. Определить оптимальное количество подразделений, служб, продумать их соподчиненность. С наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступить на совещании.

Порядок выполнения работы.

1. Студенты объединяются в команды по 8-9 человек.

2. Члены команды договариваются о производимом их предприятием товаре или выполняемой услуге, названии предприятия.

3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.

4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов преобразования структуры организации.

5. Второе совещание посвящено презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. Выбор оптимального варианта решения вопроса.

6. Целевой группе разработать порядок и сроки проведения преобразований организационной структуры, процедуру пересоподчинения отделов, должностей.

7. Наблюдение за процессом адаптации сотрудников к изменениям в оргструктуре предприятия, анализ возникающих проблем.

8. Оценка эффективности предпринятой реорганизации структуры вашего предприятия.

9. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете указать:

9.1. Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.

9.2. Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.

9.3. Причину необходимых изменений.

9.4. Варианты возможных преобразований структуры организации.

9.5. Утвержденный вариант и порядок осуществления изменений.

9.6. Прогноз эффективности предприятия от предстоящих преобразований.

Практическое занятие «Разновидности организационных структур»

Цель занятия — закрепление изученного студентами теоретического материала по теме «Типы организационных структур».

Задание. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны быть подкреплены примерами.

1. Организационная структура представляет собой скелет предприятия.

2. В организационную структуру предприятия могут быть внесены изменения лишь один раз в год.

3. Структура определяет характер коммуникаций в организации.

4. Наилучшая организационная структура предприятия — матричная.

5. Функциональная структура ничем не отличается от проектной.

6. Штабная структура — это временное объединение подразделений для выполнения конкретной стратегической задачи.

7. Организация вынуждена преобразовывать свою структуру время от времени, чтобы продолжать свое существование на рынке.

8. Выбор структуры предприятия зависит от характера его деятельности.

9. В матричной структуре рабочая группа может быть одновременно занята несколькими проектами.

10. В органической структуре можно выделить больше преимуществ, чем в бюрократической структуре.

11. Наиболее распространенной структурой является организационная структура конгломеративного типа.

12. Преобразование организационной структуры предприятия — задача менеджеров высшего уровня.

13. Тип организационной структуры может многое сказать о характере взаимоотношений в рабочем коллективе, наличии и эффективности обратной связи.

14. Выделяют три типа организационных структур: бюрократические, органические и конгломеративные.

15. По эффективности организационные структуры располагаются следующим образом: органические, конгломеративные, бюрократические.

16. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных со спецификой местного законодательства, обычаями и нуждами потребителей.

17. Географическая структура является разновидностью дивизионной.

18. «Ячеистая» структура организации труда на предприятии пока не приживается в России.

19. Можно говорить о тяготении рыночной экономики к органическим структурам.

20. Успех матричной структура зависит от того, в какой степени руководители проекта обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами.

Тема 9. Человеческие ресурсы в управлении.

Тест по теме

1. Побуждение себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации, есть:

а) планирование;

б) контроль;

в) мотивация.

2. Когда осуществляется текущий контроль?

а) в ходе проведения работ;

б) до начала работ;

в) после завершения работ.

3. Процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей — это:

а) контроль;

б) планирование;

в) организация.

4. Гигиенические факторы не мотивируют работника, а всего лишь не дают развиться:

а) чувству усталости;

б) чувству неудовлетворенности;

в) чувству отчужденности,

5. А. Маслоу принадлежит:

а) теория потребностей;

б) теория возможностей;

в) теория ресурсов.

6. Потребности более высокой степени мотивируют работника, если удовлетворены хотя бы частично потребности более низких ступеней. Это основное положение теории мотивации:

а) А. Маслоу (теория потребностей);

б) Г. Герцберг (двухфакторная теория);

в) теория справедливости.

7. Влияние условий работы на производительность труда определил:

а) Г. Герцберг;

б) Ф. Тейлор;

в) Э. Мэйо.

8. Двухфакторная теория мотивации Г. Герцберга утверждает:

а) высокая зарплата, хорошие трудовые условия не создают сильной мотивации, не приводят к значительному повышению эффективности труда;

б) уважение к сотруднику, учет его мнения, возможности саморазвития, работа человека самого на себя являются сильными мотивационными факторами;

в) устойчивое удовлетворение сотрудников может быть достигнуто за счет гигиенических, поддерживающих факторов.

9. Процессуальные теории мотивации утверждают:

а) потребности в уважении и самореализации становятся актуальными, когда в Достаточной мере удовлетворены базовые физиологические потребности человека;

б) чрезмерно высокая мотивация способна вызвать ухудшение деятельности;

в) если люди считают, что им платят несправедливо мало, то они снижают интенсивность своей работы. Но когда считают, что им платят больше, то не стараются работать интенсивнее.

10. Результат работы сотрудника зависит от его способностей, его осознания своей роли в процессе труда, от затраченных им усилий, которые зависят от степени ценности, справедливости получаемого вознаграждения и ожидаемой вероятности получения желаемой награды — это процессуальная теория мотивации:

а) справедливости;

б) ожиданий;

в) Портер—Лоулера.

11. Иерархию потребностей разработал:

а) А. Маслоу;

б) Ф. Тейлор;

в) Г. Герцберг.

12. Д. Мак-Грегор выдвинул два подхода к организации управления: первый основан на применении принуждения и поощрения, а второй:

а) на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации;

б) на создании позитивного межличностного взаимодействия в организации, заботе о поддержании здорового микроклимата в коллективе;

в) на необходимости устранять конфликты, не допускать их появления и разрастания в коллективе.

13. Ф. Мак-Клелланд дополнил схему А. Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе, а также:

а) в самостоятельности;

б) в доверии;

в) в причастности.

14. Потребность успеха означает, что:

а) такие люди рискуют умеренно, любят брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы;

б) такие люди рискуют умеренно, боятся брать на себя яичную ответственность;

в) люди, испытывающие данную потребность, чрезмерно амбициозны и больше интересуются лаврами, нежели проблемой.

15. Потребность в причастности испытывают люди:

а) заинтересованные в налаживания дружеских отношений, оказании помощи другим;

б) умеющие работать в команде;

в) стремящиеся к общению, разлагающие рабочую обстановку.

16. Социальные потребности — это:

а) потребность быть принятым в коллективе, получить поддержку, доброжелательное отношение людей;

б) потребность работника в социальном пакете, дополнительных льготах;

в) желание участвовать в жизни организация.

17. Высокий социальный статус — это пример:

а) социальной потребности работника;

б) потребности в признании;

в) потребности в безопасности.

18. Шкала допустимых отклонений — это:

а) количественный показатель допустимых перепадов температур при хранении сырья, производстве изделий;

б) процентное соотношение некачественной продукции к объему выпущенной продукции;

в) шкала, которой соответствуют изделия, не отвечающие требованиям предусмотренной стандартом, но способные выполнять свою основную функцию.

19. Поведение, ориентированное на контроль:

а) работники хорошо знают экономические, административные санкции, предпринимаемые к ним в результате контроля, за некачественную работу, поэтому добросовестно относятся к своим обязанностям;

б) означает, что работники поддерживают работу в тех областях, где проводятся измерения, и снижают усилия там, где контроля нет;

в) стратегия, реализуемая менеджерами для обеспечения выполнения работы.

20. Цикл менеджмента означает, что:

а) основные функции управления постоянно следуют друг за другом, и за стадией контроля вновь начинается стадия планирования;

б) недостаточное внимание к одной из стадий цикла можно компенсировать за счет других;

в) менеджер должен научиться выделять наиболее важную функцию.

21. Наиболее важной функцией является:

а) мотивация, так как результаты работы во многом зависят от отношения работников к труду, его результатам;

б) контроль, так как является лучшим мотиватором;

в) все четыре функции.

22. Стадия управления, на которой происходит проверка состояния оборудования, наличия сырья, количество и профессиональный уровень подготовки специалистов, называется:

а) контроль;

б) организация;

в) планирование.

23. Контроль— дорогое удовольствие, поэтому стоит:

а) доверять подчинённым;

б) тщательно продумать, каким образом и кто будет его постоянно осуществлять;

в) осуществлять его в случае необходимости.

24. Видимый контроль:

а) представляет собой контроль над качеством работы подчиненных, работающих непосредственно вблизи руководителя;

б) означает, что выполняемая работа обязательно будет проверена руководством;

в) отражает формальную процедуру осуществления контроля.

25. Систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных действий в ожидаемых условиях, называется:

а) планированием;

б) организовыванием;

в) стратегией.

26. Среднесрочное планирование предполагает планирование деятельности организации на срок:

а) от 1 до 5 лет;

б) от полугода до 1 года;

в) до 3 лет.

27. Стратегическое планирование:

а) отличается от долгосрочного;

б) является синонимом долгосрочному;

в) не существует.

28. Принцип точности планирования означает, что:

а) любой план должен быть составлен с такой точностью, которая возможна;

б) план должен быть детально прописан для того, чтобы знать, сколько этапов работы уже осуществлено;

в) планируемая деятельность не связана с риском.

29. Теория стратегического планирования получила развитие:

а) в 1960-е гг.;

б) в 1990-е гг.;

в) с появлением науки об управлении.

30. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Любые изменения, в планах одного отдела, должны быть отражены в планах других подразделений. Это:

а) принцип единства планирования;

б) принцип участия;

в) принцип гибкости планирования.

Деловая игра «Мотивация работников предприятия»

Цель занятия — своевременное выявление проблем, их диагностика и принятие возможных мер для мотивации работников предприятия.

Задание. Выберите любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации. Проанализируйте возможные причины их возникновения, степень влияния проблемы на деятельность организации. Предложите способы мотивации работников с целью разрешения проблемной ситуации с максимальной пользой для вашего предприятия.

Проблемные ситуации.

1. Высокая текучесть кадров среди продавцов-консультантов супермаркета.
2. Нарушение трудовой дисциплины стало нормой в организации.
3. Ценного специалиста по рекламе переманивает конкурент.
4. Работники неохотно участвуют во внутрифирменном соревновании, на разработку и проведение которого уже выделены средства.
5. Сотрудники вашего предприятия постоянно участвуют в научно-исследовательских проектах других организаций.
6. Предприятие получило выгодный заказ, осуществление которого требуется в сжатые сроки. Администрации с трудом удалось создать бригаду работников, которым будет продлен рабочий день за приличные премиальные.
7. Процедура повышения квалификации, необходимости переподготовки специалиста воспринимается в коллективе, без инициативы как наказание, а не привилегия.
8. Из центрального офиса происходит утечка информации конкуренту.
9. Несмотря на очевидную необходимость объединения отдела рекламы и отдела маркетинговых исследований, их сотрудники противятся и пытаются этому помешать.
10. Открытие своего первого ресторана обернулось непредвиденной проблемой для ресторатора. Люди с большим трудом приспосабливаются друг к другу. Происходит много разногласий.

Порядок выполнения работы.

1. Всесторонний анализ ситуации:

– место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);

– участники проблемной ситуации (должности, взаимосвязи, обязанности).

2. Определение возможных причин возникновения проблемы.

3. Планирование мотивации:

– выявление потребностей работников;

– определение возможных методов для мотивации работников;

– анализ изменения потребностей.

4. Мотивация (выбор и осуществление лишь тех мер, которые под силу организации):

– создание условий, отвечающих потребностям работников;

– совершенствование системы вознаграждения за результаты работы;

– совершенствование корпоративной культуры предприятия, создание чувства привязанности работников к своему предприятию.

5. Управление мотивацией:

– контроль за ходом мотивационного процесса;

– сравнение полученных результатов с требуемыми;

– корректировка стимулов.

Деловая игра «Взаимосвязь функций управления»

Цель занятия — развитие способности анализировать процесс управления в целом, видеть недостатки, рационализировать его.

Задание. Завод по производству картонных упаковок для яиц, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимые трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным то жалованье, которое они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает всего лишь 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удается.

Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.

Порядок выполнения работы

1. Студенты объединяются в группы по 2-3 человека.

2. Оценить уровень мотивации в коллективе предприятия.

3. Рассмотреть необходимость совершенствования системы контроля за выполнением работы в организации.

4. Разработать конкретные предложения по улучшению психологического климата в коллективе, совершенствованию системы мотивации и контроля.

5. Группы обмениваются своими разработками друг с другом, анализируют их с точки зрения последовательности, возможности осуществления, ожидаемого от них результата.

6. Каждая группа вновь получает свою работу и имеет возможность внести в нее дополнения, коррективы.

7. Студенты коллективно приходят к утверждению единой программы совершенствования системы управления предприятием.

8. Прогноз развития ситуации на обследуемом предприятии с учетом внедрения предложенных изменений.

Практическое занятие «Выявление и изучение потребностей персонала»

Цель занятия — закрепление теоретического материала по теме «Мотивация персонала», развитие аналитических способностей у студентов посредством формулирования вопросов анкеты, формирование более полного представления о профессиональной деятельности менеджера.

Задание. Известно, что мотивация — обязательный процесс, который начинается с определения испытываемых работниками потребностей. Необходимо разработать анкету для диагностики потребностей персонала. В помощь (в качестве образца) предлагается анкета, направленная на изучение уровня конфликтности в рабочем коллективе.

Анкета

1. По какой причине чаще всего случаются конфликты в вашем коллективе?

■ ограниченность ресурсов, возможностей;

■ различия в убеждениях, стремлениях, ценностях;

■ личная неприязнь;

■ по другим причинам_____.

2. Какого вида конфликты преобладают в вашем коллективе?

■ производственные;

■ организационные;

■ межличностные.

3. Между кем наиболее часто происходят конфликты?

■ между коллегами по работе;

■ между руководителем и подчиненным;

■ между руководителем и коллективом;

■ между администрацией предприятия и работниками.

4. Как воспринимаются и оцениваются конфликты в вашем коллективе?

■ положительно, они указывают на существующие проблемы;

■ отрицательно, па работе конфликтовать некогда;

безразлично.

5. Считаете ли вы лично, что конфликты в организации:

■ полезны;

■ естественны;

■ вредны;

■ недопустимы.

6. Какое поведение сторон в ситуации конфликта наиболее характерно для вашего коллектива?

■ стремление добиться победы;

■ стремление уклониться от конфликта;

■ стремление к мирному решению проблемы.

7. Какое отношение к конфликту господствует в вашем коллективе?

■ подавить конфликт в самом начале;

■ скрыть конфликтную ситуацию от коллектива;

■ сделать конфликт предметом широкого обсуждения;
■ не обращать внимания на конфликт.

8. Какие последствия характерны для конфликтов в вашем коллективе?

■ положительно влияют на рабочую атмосферу;
■ проходят бесследно, быстро забываются;
■ действуют разрушительно на процесс труда;
■ не оказывают сколько-нибудь заметного влияния.

9. Какой стиль разрешения конфликтной ситуации в вашем коллективе применяется наиболее часто?

■ принуждение;
■ консенсуса;
■ сглаживание;
■ уклонение;
■ разрешение проблемы.

10. Насколько вы знакомы с общей теорией конфликта?

■ незнаком (а);
■ поверхностно;
■ основательно.

11. Как часто лично вы являетесь участником конфликта?

■ никогда;
■ иногда бывает;
■ часто, а иначе нельзя;
■ постоянно приходится отстаивать собственную позицию с помощью конфликта.

12. Какая тенденция, по вашему мнению, будет для вашего коллектива преобладающей в ближайшее время?

■ рост конфликтности;
■ снижение конфликтности;
■ без перемен.

13. Избежать многих конфликтов в вашем коллективе можно было бы:

■ повысив заработную плату;
■ улучшив условия труда;
■ проявив доверие и понимание к подчиненным;
■ распределив четко ответственность между подчиненными;
■ свой вариант_____.

И немного о себе:

14. Пол:

■ мужской;
■ женский.

15. Возраст:

■ 18-25 лет;
■ 26-35 лет;
■ 36-45 лет;
■ 46-55 лет.
■ Старше 55 лет.

16. Стаж работы в данном коллективе (отделе, службе, бригаде):

- до 1 года;
- 1—5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-19 лет;
- свыше 20 лет.

17. Род занятий:

- руководитель;
- служащий;
- рабочий.

Порядок выполнения работы

1. Студенты объединяются в группы по 4-5 человек для коллективной творческо-аналитической работы.

2. В каждой группе выбираются координатор и помощник координатора.

3. Знакомство с имеющейся анкетой-образцом.

4. Самостоятельная работа студентов по формулированию вопросов для анкеты в течение 10—15 минут.

5. Координатор по очереди зачитывает все предложенные вопросы, а помощник координатора их записывает. При этом список может пополняться новыми идеями.

6. Под руководством координатора группа анализирует степень важности каждого вопроса и ту информацию, которую он может предоставить при ответе на него. Также редактируются варианты ответов к каждому вопросу.

— Вопросы в анкете следует располагать от простого к сложному.

— Продумайте, какие дополнительные сведения нужны о работнике в рамках темы данной анкеты: пол, возраст, образование, стаж работы, должность, материальное положение, состав семьи, наличие собственного или арендуемого жилья и т. д.

7. Разработанная диагностическая анкета с указанием фамилий разработчиков сдается преподавателю.

Практическое занятие «Условия труда как фактор мотивации»

Цель занятия — развитие способностей выделять факторы, влияющие на мотивацию работников.

Задание 1. Ознакомиться с предложенной диагностической анкетой. Объяснить важность каждого критерия анкеты для процесса мотивации. Дополнить анкету несколькими критериями, являющимися, на ваш взгляд, важными для стимулирования работников, аргументируйте.

Анкета

Ваш пол	М	Ж						
Ваш возраст	До 20	21-25	26-30	31-40	41-45	46-50	51-55	56 и более
Ваш стаж работы в данном подразделении	Менее года	1-3	3-5	5-7	7-10	10 и более		

1	2	3	4
Не планирую увольнение	Не ищу работу, но уйду, если подвернется хороший вариант	Активно ищу работу	Планирую увольнение в ближайшее время

№ п/п	**Критерии**	**Не удовлетворен**		**Среднe**	**Удовлетворен**	
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	2	3	4	5	6	7
1	Оплата труда	1	2	3	4	5
2	Место работы (помещение, рабочее место)	1	2	3	4	5
3	Работа оборудования	1	2	3	4	5
4	Режим работы	1	2	3	4	5
5	Профессионализм непосредственного руководителя (умение управлять процессом работы)	1	2	3	4	5
6	Компетенция непосредственного руководителя (умение руководить людьми)	1	2	3	4	5
7	Взаимоотношения с руководителем	1	2	3	4	5
8	Взаимоотношения с коллегами	1	2	3	4	5
9	Отношение сотрудников к делу, результатам труда	1	2	3	4	5
10	Взаимопомощь в коллективе	1	2	3	4	5
11	Психологический климат в коллективе	1	2	3	4	5
12	Занимаемая должность	1	2	3	4	5
13	Перспективы профессионального роста	1	2	3	4	5
14	Перспективы должностного роста	1	2	3	4	5
15	Содержание работы	1	2	3	4	5
16	Дорога на работу (удобство транспорта, удаленность работы от дома)	1	2	3	4	5
17		1	2	3	4	5
18		1	2	3	4	5

Задание 2. Проранжируйте критерии анкеты от наиболее важного для вас к наименее важному.

Порядок выполнения работы.

1. Работа выполняется студентом самостоятельно.

2. Результатом работы является письменное ее оформление:

- Дополненная диагностическая анкета персонала.
- Раскрытие смысла каждого критерия.
- Ранжир критериев.

3. Анализ выполненной работы (анализ и учет трех наиболее важных критериев для студентов позволит определить факторы мотивации для данной группы).

Задание 3. Есть два вида мотивации — внутренняя и внешняя. Какая из них руководит вами? Определите это с помощью представленного ниже теста «Кто в вашей жизни хозяин?».

1. Вам предложили на выбор две роли в конкурсе «Студенческая весна». Какую вы выберете?

А. Главную роль, которая позволит вам быть в центре внимания.

В. Другую роль, не такую блестящую, но дающую больше возможностей для проявления личных актерских способностей.

2. Из двух работ вы выберете:

А. Ту, которая лучше оплачивается.

В. Ту, которая вам действительно по душе, хотя платят там не так хорошо.

3. У вас есть выбор между двумя факультетами с разными программами. На какой вы, скорее всего, станете поступать для получения второго образования?

А. Туда, где проще учиться.

В. Где интереснее, хотя там и потребуется больше усилий.

4. Во время учебы вам нужно было прочитать определенную специальную литературу. Вы:

А. Прочитываете одну-две из списка, предложенного преподавателем.

В. Прочитываете пять-шесть по собственному выбору.

5. Вас в один и тот же вечер зовут на прогулку два человека. Вы предпочтете:

А. Того, с кем престижно «выйти в люди» и показать себя.

В. Того, кто, может, не особенно популярен, но интересен именно вам.

6. Как вы думаете, у кого больше знаний:

А. У того, кто имеет высокие оценки по предметам.

В. У того, кто интересуется предметом и самостоятельно изучает его более глубоко.

7. Выбирая себе вид спорта для занятий, вы предпочитаете:

А. Что-то, чем уже занимаются многие ваши друзья — ведь они все вполне довольны.

В. Попробуете найти что-то новое, более подходящее именно для вас.

8. У вас во дворе, в подъезде очень грязно. Ваши действия:

А. Я, конечно, уберу там, если мне за это заплатят.

В. Само собой, я сделаю уборку — ведь это мой двор (подъезд), а я не хочу жить среди помойки.

9. Ответьте для себя честно: что для вас важнее при принятии решения:

А. видимость и реакция окружающих.

В. Суть и конечный результат.

10. Когда вы покупаете, например, продукты к общественному мероприятию, то вы думаете:

А. Надо купить подешевле, но побольше.

В. Надо купить получше, пусть это будет стоить дороже.

Бели вы набрали 8 или больше вариантов «А», то 1а мотивация, скорее всего, внешняя. Вам очень «но, что о вас думают другие. Вы готовы подстраиваться под общественное мнение любыми средствами, если для этого вам придется слушать музыку, которая вам не нравится, одеваться в одежду, в которой вам неуютно, и разговаривать о том, что вам неинтересно. Иногда же, наоборот, вы начинаете вести себя слишком вызывающе — но тоже только по той причине, чтобы о вас говорили. Больше прислушивайтесь к себе, ведь, в конце концов, это ваша жизнь, вы должны быть в ней хозяином.

Если вы набрали 8 или больше «В», ваша мотивация — внутренняя. Ваше мнение о себе для вас во сто крат важнее мнения всех окружающих, вместе взятых. Может, это и не так плохо, но иногда вы несколько переоцениваете себя. Некоторые вещи со стороны виднее, и к голосам друзей и родных иногда все стоит прислушиваться. Хотя, конечно, основные решения вы должны принимать самостоятельно.

Если у вас получилось примерно одинаковое количество «А» и «В», у вас двусторонняя мотивация. Вы можете считаться с тем, что о вас думают другие, и при этом оставаться верным себе. Это очень хорошо, но только в тех случаях, когда вы не пытаетесь проработать все варианты сразу, пытаясь и другим угодить, и себя не обидеть, и в итоге в любом случае испытывая неудовлетворенность. Как бы то ни было, считайте принятые решения окончательными и живите спокойно.

Тема 10. Регулирование социально-трудовых отношений.

Темы индивидуальных заданий:

1. Сущность социально-трудовых отношений при развитии рынка труда.
2. Качество трудовой жизни.
3. Социальное партнерство в регулировании социально-трудовых отношений.
4. Формирование кадровой политики организации.

Тема 11. Теория и практика антикризисного управления организацией.

Темы индивидуальных заданий:

1. Кризисы в социально-экономическом развитии
2. Сущность и основные характеристики антикризисного управления
3. Государственное антикризисное регулирование
4. Банкротства предприятий в современных условиях
5. Диагностика кризисов в организации
6. Стратегия и тактика антикризисного управления
7. Маркетинг в антикризисном управлении
8. Реструктуризация кризисной организации
9. Инвестиции, инновации и управление рисками

10. Антикризисное управление персоналом

Тема 12. Государственное регулирование и поддержка предпринимательской деятельности (сущность, принципы, формы, методы); основные направления формирования и развития системы государственного регулирования и поддержки предпринимательства.

Темы индивидуальных заданий:

1. Основные направления и методы экономического регулирования предпринимательской деятельности
2. Антимонопольное регулирование предпринимательской деятельности
3. Государственной регулирование установления и применения цен на товары, работы, услуги.
4. Государственной регулирование качество продукции, работ, услуг.
5. Налоговое регулирование предпринимательской деятельности
6. Регулирование внешнеэкономической деятельности предпринимателей
7. Несостоятельность (банкротство) предпринимателей и ее экономические последствия

Тема 13. Организация системы взаимодействия крупного и малого предпринимательства, формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности.

Темы индивидуальных заданий:

1. Сущность малого и среднего предпринимательства
2. Проблемы развития малого и среднего предпринимательства
3. Состояние малого и среднего предпринимательства в России и за рубежом
4. Особенности состояния и поддержки малого и среднего предпринимательства в различных отраслях народного хозяйства
5. Предпринимательские сети как основа эффективного развития российских субъектов малого и среднего предпринимательства
6. Сущность предпринимательской сети: общие подходы
7. Особенности предпринимательской сети малых и средних предприятий в различных отраслях народного хозяйства
8. Роль цепочки ценности в построении предпринимательской сети

Тема 14. Особенности организации и развития частно-государственного предпринимательства.

Темы индивидуальных заданий:

1. Необходимость организации частно-государственного предпринимательства.
2. Сущность частно-государственного предпринимательства.
3. Характеристика форм реализации частно-государственного предпринимательства.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Время и место самостоятельной работы выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступать к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект по изученной теме. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

К самостоятельному виду работы относится работа в библиотеке, электронных поисковых системах по сбору материалов, необходимых для проведения практических занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам. Аспиранты могут установить электронный диалог с преподавателем, выполнять посредством него контрольные задания.

Написание реферативного конспекта

Реферативный конспект - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Реферативный конспект позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Реферативный конспект должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критериями оценки реферативного конспекта служат следующие позиции: обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины «Менеджмент» аспирант должен готовиться к лекции, она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

– внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;

– узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);

– ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

– постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;

– запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия дисциплины проводятся в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков с проведением контрольных мероприятий к каждой теме, в том числе опрос, собеседование, тестирование, слайд – презентация доклада к предзащите диссертации, написание эссе.

Подготовка к практическим занятиям:

– внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

– выпишите основные термины;

– ответьте на контрольные вопросы, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

– готовиться можно индивидуально или в составе малой группы,

– рабочая программа дисциплины может быть использована в качестве ориентира в организации обучения.

Памятка при написании эссе:

Прежде чем приступить к написанию эссе:

- изучите теоретический материал;
- уясните особенности заявленной темы эссе;
- продумайте, в чем может заключаться актуальность заявленной темы;
- выделите ключевой тезис и определите свою позицию по отношению к нему;
- определите, какие теоретические понятия, научные теории, термины помогут вам раскрыть суть тезиса и собственной позиции;
- составьте тезисный план, сформулируйте возникшие у вас мысли и идеи.
- При написании эссе:
- напишите эссе в черновом варианте, придерживаясь оптимальной структуры;
- проанализируйте содержание написанного;
- проверьте стиль и грамотность, композиционное построение эссе, логичность и последовательность изложенного;
- внесите необходимые изменения и напишите окончательный вариант.

Алгоритм написания эссе:

1. Внимательно прочтите все темы (высказывания), предлагаемые для написания эссе.

2. Выберите ту, которая будет отвечать нескольким требованиям:

- она интересна вам;
- вы понимаете смысл этого высказывания;
- по данной теме вам есть что сказать (вы знаете термины, можете привести примеры, имеете личный опыт и т.д.).

3. Определите смысл высказывания (проблему).

4. Набросайте аргументы «за» и/или «против» данного высказывания:

- для каждого аргумента подберите примеры, факты, ситуации из жизни, личного опыта, литературных произведений;
- распределите подобранные аргументы в последовательности;
- придумайте вступление к рассуждению;
- изложите свою точку зрения в той последовательности, которую вы наметили.

5. Сформулируйте общий вывод работы

Подготовка к зачету.

Формой итогового контроля результатов изучения аспирантами дисциплины выступает зачет.

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, систематически, с первых дней обучения по дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми аспирант должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами.

После этого у аспиранта должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину.

8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

В ходе реализации дисциплины «Менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

а) при проведении занятий лекционного типа:

– проводится устный опрос изученного материала, который представлен в конспектах лекционных занятий, что позволяет оценить степень готовности аспиранта к занятию, а также его умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки.

– проводится индивидуальное собеседование, рассчитанное на выяснение объема знаний по данному учебному курсу;

– ведется проверка конспектов и выборочный контрольный опрос в начале занятия.

б) при проведении практических занятий:

– ведется проверка конспектов по дополнительным вопросам курса, не вошедших в лекционное обозрение темы, а также ориентированных на краткое изложение содержания научных трудов, литературы по определенной научной теме.

– проводится тестирование, что позволяет оценить степень освоения дисциплины.

– представляется эссе на избранную тему, позволяющее оценить, что дает современному исследователю методологический инструментарий исследования, его представление о тенденциях развития научного знания и др.

– презентуется слайд-доклад предзащиты диссертации, что позволяет оценить знание методологических подходов к исследованию избранной проблематики.

Типовые задания ФОС текущей аттестации находятся на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Вопросы для собеседования по дисциплине
«Менеджмент»

1. Зарождение и развитие взглядов на управление в рамках отдельных научных школ.
2. Историческое развитие систем управления.
3. Сравнительный анализ систем управления в различных социокультурных и политических средах.
4. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах.
5. Проблемы науки управления и методов ее познания.
6. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления.
7. Публичное управление: сущность, структура и отличительные особенности, основные тенденции и направления его развития в современных условиях.
8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления.
9. Управление изменениями в экономических системах.
10. Формирование государственной политики: механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации.
11. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики.
12. Особенности формирования и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах.
13. Теоретико-методические основы управления организацией.
14. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла.
15. Проектирование систем управления организациями.

16. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями.

17. Информационные системы в управлении организациями.

18. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.

19. Управление проектом.

20. Управление знаниями.

21. Риск-менеджмент.

22. Управление производством; современные производственные системы.

23. Оценка управления организациями и экономическими системами.

24. Методы и показатели оценки результативности управления.

25. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

26. Корпоративная (организационная) культура.

27. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления.

28. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.

29. Методы и формы его осуществления стратегического менеджмента.

30. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.

31. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации.

32. Стратегия управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса

33. Управление организацией в контексте международного бизнеса.

34. Организация и управление международной компанией.

35. Международные бизнес-стратегии.

36. Теоретические аспекты организации корпоративного управления.

37. Методы управленческого поведения: модель управленческой выгоды, модель управленческой благоразумности и агентская модель.

38. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.

39. Анализ состояния корпоративного управления в современной России.

40. Корпоративная социальная ответственность (КСО): сущность, подходы, модели.

41. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

42. Кадры управления: роль и место в системе управления.

43. Формирование, подготовка и развитие кадров управления.

44. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров.

45. Труд руководителя: содержание, организация, эффективность. Методы стимулирование менеджеров высшего звена.

46. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов.

47. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.

48. Компетентность персонала и компетентность организации.

49. Кадровая политика: выработка и реализация.

50. Эффективность труда, ключевые факторы, определяющие эффективность труда персонала.

51. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязи лидера и последователей.

52. Управление конфликтами. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы их преодоления.

53. Международные аспекты в области управления персоналом.

54. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом.

55. Социальное развитие и социальное партнерство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве.

56. Развитие моделей антикризисного управления.

57. Антикризисное управление на различных этапах жизненного цикла организации.

58. Система методов, инструментов и технологий антикризисного управления.

59. Понятие частно-государственного предпринимательства и его сущностные характеристики.

60. Проблемы организации и развития частно-государственного предпринимательства в России, перспективные направления его развития.

Тест по дисциплине (модулю) «Менеджмент»

1. Английское слово «менеджмент» употребляется, когда мы говорим:

а) управление;

б) управление в сфере услуг;

в) управление в рыночных условиях.

2. Менеджмент как наука появляется:

а) с появлением первых фабрик, заводов;

б) в конце XIX в.;

в) в начале XX в.

3. Какого принципа не существует:

а) плановости;

б) научной обоснованности;

в) предвидения.

4. Наиболее эффективное управление персоналом достигается, если:

а) применять экономический метод стимулирования;

б) применять различные методы стимулирования;

в) применять административный метод.

5. Менеджмент — это:

а) наука и искусство;

б) наука, практика и искусство;

в) практика.

6. К административным методам управления можно отнести:

а) просьбу;

б) взыскание;

в) заботу о здоровом психологическом климате в коллективе.

7. Насколько обязательно строить управление предприятием на принципах плановости, научной обоснованности, демократизации управления:

а) обязательно, так как управление, основанное на перечисленных принципах, — основа для процветания предприятия;

б) желательно учитывать принципы управления при руководстве фирмой;

в) необязательно, так как их использование неизбежно приведет фирму к бюрократизации, а возможно, и к краху.

8. Какого метода управления не существует?

а) социально-психологического;

б) материального;

в) либерального.

9. Принципы менеджмента— это идеи, которые следует принимать во внимание при управлении:

а) бюджетными организациями и учреждениями;

б) коммерческими организациями;

в) любой организацией.

10. Принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности означает, что:

а) при выработке управленческих решений принимают участие не только руководители, но и специалисты, чьи знания могут оказаться полезными;

б) ответственность в организации строго распределена;

в) руководитель должен быть не только хорошим координатором, но и профессионально разбираться в тонкостях работы своих подчиненных.

11. Пренебрежение принципами менеджмента может привести предприятие:

а) к штрафам и другим экономическим санкциям;

б) к разумной экономии;

в) к угрозе существования.

12. Принцип демократизации управления предполагает:

а) обязательное участие работников организации в демократических выборах страны;

б) создание атмосферы партнерства и доверия, повышение самооценки работника;

в) доверие и отсутствие контроля над деятельностью некоторых опытных специалистов.

13. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей. Это определение:

а) менеджмента;

б) маркетинга;

в) бухгалтерского учета.

14. Приказ относится:

а) к административным методам управления;

б) к экономическим методам управления;

в) к психологическим методам управления.

15. Какого типа экономики не существует?

а) планового;

б) рыночного;

в) адаптивного.

16. Рыночная экономика характеризуется:

а) государственным регулированием процесса ценообразования;

б) зависимостью цены от соотношения спроса и предложения;

в) упрощением отношений между производителем и потребителем.

17. Плановая экономика характеризуется:

а) самостоятельным планированием предприятия своей деятельности;

б) запланированным числом предпринимателей, которым государство сможет помочь в текущем периоде;

в) отсутствием свободы у производителя.

18. В условиях рыночной экономики доход сотрудника предприятия должен включать:

а) оплату по тарифным ставкам в зависимости от сложности труда;

б) рыночную оплату труда в зависимости от спроса на данный труд;

в) компенсацию роста цен и доплату за неблагоприятные условия труда.

19. В командно-плановой экономике:

а) планы составлялись на 5 лет;

б) план развития экономики составлялся централизованными органами на 3-5 лет и не имел альтернатив;

в) планы составлялись на 3 года с учетом требований внешней среды.

20. Переход от плановой экономики к рыночной в России объясняется:

а) появлением конкуренции;

б) новым экономическим курсом развития страны;

в) научно-техническим процессом.

21. Наиболее характерно для плановой экономики:

а) наличие дефицита на многие товары;

б) широкий ассортимент различных товаров, так как их выпуск тщательно планировался заранее;

в) появление малого предпринимательства.

22. Экономический орган плановой экономики Госснаб осуществлял:

а) контроль над хозяйственными связями между предприятиями;

б) поиск квалифицированных работников для крупнейших предприятий страны;

в) снабжение населения страны дефицитными товарами.

23. Плановая экономика была характерна для России:

а) периода СССР;

б) переломного периода 1991-1995 гг.;

в) начала XX в.

24. Субъектом управления является:

а) генеральный директор предприятия;

б) совет директоров предприятия;

в) отдел научных исследований и разработок.

25. Какого менеджмента не существует?

а) стратегического;

б) финансового;

в) стабилизационного.

26. Менеджер как профессия появляется в мире:

а) в 30-е гг. XX в.;

б) во второй половине XX в.;

в) в 20-е гг. XX в.

27. В современных рыночных условиях успех предприятия в большей степени зависит от:

а) количества произведенного товара;

б) качества маркетинговой деятельности;

в) работы планового отдела.

28. Как соотносятся понятия «риск» и «менеджер»?

а) риск — неотъемлемая часть деятельности менеджера;

б) понятия «риск» и «менеджер» не соприкасаются;

в) в деятельности менеджера нет места риску, поскольку он распоряжается, как правило, чужим имуществом.

29. Если государство оказывает помощь предпринимательству, осуществляет контроль над монополиями и само участвует в бизнесе, то такая экономика называется:

а) рыночная;

б) смешанная;

в) плановая.

30. Изучение менеджмента позволит:

а) узнать алгоритм достижения успеха в управлении организацией;

б) узнать факторы, влияющие на эффективность работы организации;

в) способы экономии денежных средств организации.

31. Менеджером будет правильно считать:

а) руководителя производственного отдела;

б) администратора торгового зала;

в) верны ответы а) и б).

32. Какой профессии на рынке труда не существует?

а) системный менеджер;

б) стратегический менеджер;

в) менеджер персонала.

33. Действие единых цен, установление прейскуранта говорит:

а) о развитой рыночной экономики в современной Европе;

б) о процветании монополий;

в) о плановой экономике.

34. Менеджмент как наука тесно связана с такими дисциплинами, как:

а) маркетинг, психология, экономическая теория, культурологи;

б) экономика, маркетинг, психология, история;

в) экономика предприятия, экономическая теория, маркетинг, психология, управление персоналом.

Шкала оценивания: зачтено, не зачтено.

Описание показателей и критериев оценивания на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Наименование темы	Критерии оценивания	Оценка
1. Основы методологии современных научных исследований. 2. Фундаментальные научные исследования. 3. Прикладные научные исследования. 4. Научный поиск и электронная обработка научной информации	Демонстрирует полное знание учебного материала, систематический характер знаний по дисциплине и способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности. На вопросы аспирант дает полные обстоятельные ответы. Если аспирант представил научную аргументацию, правильно сформулировал гипотезу исследования, предполагаемую новизну, определил методологические подходы к исследованию проблемы, показал теоретическую и практическую значимость избранной темы исследования, обосновал инструментарий исследования, возможность получения достоверных результатов, выделил способы апробации темы.	зачтено
	Знания по дисциплине носят несистематизированный, отрывочный, поверхностный характер, студент не понимает существа излагаемых им вопросов, что свидетельствует о том, что студент не может дальше продолжать обучение или приступать к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. На вопросы аспирант не дает ответы позволяющие оценить степень освоение компетенций.	незачтено

Промежуточная аттестация проводится на основании Приказа РАНХиГС «Об утверждении положений о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и

государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 14 ноября 2022 года № 02-1792

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

9.1. Основная литература

№	Библиографическая запись	Сведения о наличии в библиотеке	
		Печатная форма (кол-во в библиотеке)	Ссылка на ЭБС
1	*Абчук, В. А.* Менеджмент в 2 ч.: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02141-7		https://urait.ru/book/menedzhment-v-2-ch-chast-2-513344
2	Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4368-9		https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-508911
3	*Иванова, Т. Ю.* Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04857-5		https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskiy-menedzhment-512830
4	*Казакова, Н. А.* Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5		https://urait.ru/book/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-511185
5	*Староверова, К. О.* Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. —		https://urait.ru/book/menedzhment-effektivnost-upravleniya-513343

	(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8		
6	*Вяткин, В. Н.* Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8		https://urait.ru/book/risk-menedzhment-511018

9.2. Дополнительная литература

№	Библиографическая запись	Сведения о наличии в библиотеке	
		Печатная форма (кол-во в библиотеке)	Ссылка на ЭБС
1.	*Отварухина, Н. С.* Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3		https://urait.ru/book/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-511127
2.	*Малюк, В. И.* Современные проблемы менеджмента : учебное пособие для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08338-5		https://urait.ru/book/sovremennye-problemy-menedzhmenta-514274
3	*Коргова, М. А.* Менеджмент. История менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 166 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11323-5		https://urait.ru/book/menedzhment-istoriya-menedzhmenta-517853
4	Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. В. Майорова [и др.] ; под редакцией Е. В. Майоровой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9005-8		https://urait.ru/book/informacionnye-tehnologii-v-menedzhmente-513739
5	*Семенов, В. А.* Политический менеджмент : учебное пособие для вузов / В. А. Семенов, В. Н. Колесников. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08008-7.		https://urait.ru/book/politicheskiy-menedzhment-516022
6	Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов /		https://urait.ru/book/finansovyy-menedzhment-

	А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 508 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14707-0		problemy-i-resheniya-v-2-ch-chast-1-512841
7	Производственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02469-2		https://urait.ru/book/proizvodstvennyy-menedzhment-510976
8	*Розанова, Н. М.* Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7.		https://urait.ru/book/konkurentnye-strategii-sovremennoy-firmy-512356

9.3 Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014.

2. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)// http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-23081996-n-127-fz-o/

3.Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»// http://www.kremlin.ru/acts/bank/430272.

4. Паспорт национального проекта (программы) НАУКА// http://ekon.tmbadm.ru/assets/files/nats-proekt/Наука.pdf

9.4 Интернет-ресурсы, справочные системы

Полнотекстовые базы данных, Электронно-библиотечные системы EBSCO – универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.	http://e.lanbook.com/ http://www.iprbookshop.ru/20699.html http://www.biblio-online.ru http://orel.ranepa.ru/biblio/ http://library.pressdisplay.com http://search.epnet.com
Поисковые системы: Консультант плюс Гарант	http://www.consultant.ru/ http://www.garant.ru
«Интернет-библиотека СМИ «Public.ru»	http://www.public.ru/
Электронно-библиотечная система "BOOK.RU"	http://book.ru

Словари, свободные энциклопедии **Журналы** 1.Фундаментальные исследования **2.** ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ: ТЕОРИЯ и МЕТОДОЛОГИЯ	http://ru.wikipedia.org/wiki/ http://www.glossary.ru/index.htm https://fundamental-research.ru http://www.zpu-journal.ru/zpu/2005_3/Yudin/18.pdf

1. http://mon.gov.ru/ - официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации.
2. http://www.rami.ru – официальный сайт Российской Ассоциации Международных Исследований (РАМИ).
3. www.iprbookshop.ru – IPRbooks электронно-библиотечная система.
4. www.e.lanbook.com – Издательство «Лань». Электронно-биб-лиотечная система.
5. www.biblio-online.ru – Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ.
6. www.rsl.ru – Российская Государственная Библиотека.
7. www.nnir.ru – Российская национальная библиотека.
8. www.nns.ru – Национальная электронная библиотека.
9. www.rsi.ru – Российская государственная библиотека.
10. www.elibrary.ru – Электронная библиотека журналов.

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Материально-техническая база

Вид помещения	Оборудование
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения занятий практического (семинарского) типа и/или лабораторных работ (практикумов)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИУ РАНХиГС
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИУ РАНХиГС
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИУ

	РАНХиГС

Перечень программного обеспечения, необходимого для реализации дисциплины

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия Свободная лицензия
Adobe reader – Russian	Просмотр, печать и внесение аннотаций в документы PDF. Свободная лицензия
Adobe Acrobat Reader DC–Russian	Чтение, печать и рецензирование файлов PDF. Свободная лицензия
Expert Decide (собственная разработка)	Система авторами отнесена к классу систем поддержки принятия решений (СППР) и. Свободная лицензия
Google Chrome	Браузер Свободная лицензия
Mozilla FireFox	Браузер. Свободная лицензия
Opera	Браузер. Свободная лицензия
Word Tabulator	Предназначена для анализа текстов в среде MS Windows. Свободная лицензия
Yandex Браузер	Браузер Свободная лицензия
SPSS Statistics 22 for Windows	Компьютерная программа для статистической обработки данных, предназначенных для проведения прикладных исследований в социальных науках. Лицензированная версия
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Антивирус - Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition. 250499 Node 2 year Educational Renewal License – лицензия до 2018-01-03 Лицензированная версия
Windows XP Professional Windows 7 Professional Windows 8 Pro Windows 8.1 Pro	Операционные системы. Лицензированная версия
Office Professional Plus 2007 (Access 2007, Communicator 2007, Excel 2007, InfoPath 2007, Outlook 2007, PowerPoint 2007,	Пакет офисных приложений. Лицензированная версия

Publisher 2007, Word 2007) **Office Professional Plus 2010** (Microsoft Excel 2010, Microsoft Outlook 2010, Microsoft PowerPoint 2010, Microsoft Word 2010, Microsoft Access 2010, Microsoft InfoPath 2010, Microsoft Communicator, Microsoft Publisher 2010, Microsoft OneNote 2010, Microsoft SharePoint Workspace 2010) **Office Standard 2007** Word 2007, Excel 2007, PowerPoint 2007, Outlook 2007) **Office Standard 2010** Word 2010, Excel 2010, PowerPoint 2010, OneNote 2010, Outlook 2010, Publisher 2010) **Office Standard 2013** (Microsoft Office Word 2013, Microsoft Excel 2013, Microsoft PowerPoint 2013, Microsoft OneNote 2013, Microsoft Publisher 2013, Microsoft Outlook 2013)	
СПС Консультант Плюс	Справочно-правовая система. Лицензированная версия