

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

**Рабочая программа дисциплины (модуля) «Актуальные проблемы теории и практики управления», включая оценочные материалы**

**1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)**

**1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Общепрофессиональные	-	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.
	-	ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

**1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
ОПК-1	ОПК-1.3	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) управленческой теории, обобщения и критического анализа практик управления.
ОПК-5	ОПК-5.1	Обобщает и критически оценивает научные исследования в менеджменте и смежных областях.

**1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)**

**Цель изучения дисциплины (модуля)** – изучить актуальные проблемы современного менеджмента, показать необходимость изучения и освоения мирового опыта менеджмента, а также тенденции и перспективы развития российской модели управления.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

**знать:**

- проблемы становления и развития теории и практики управления организациями; логику и механизмы разрешения основных проблем;
- основные проблемы в системе менеджмента;
- научные основы организационно-управленческой деятельности;
- основные учения и подходы в области основ управления;

**уметь:**

- исследовать проблемы становления и развития теории и практики управления организациями;
- анализировать управленческую деятельность;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- научно подходить к пониманию теоретической сути управленческих проблем, функций и процессов;
- проявлять готовность к приобретению новых знаний по теории управления;

**владеть:**

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

- методами исследования проблем становления и развития теории и практики управления организациями;
- навыками обобщения и критического анализа практик управления;
- навыками обобщения и оценки научных исследований в менеджменте.

## 2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

### 2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	4/144		
<b>Контактная работа:</b>	32	32	12
Занятия лекционного типа	16	16	6
Занятия семинарского типа	16	16	6
<b>Консультации</b>	0	0	0
<b>Промежуточная аттестация:</b> экзамен	36	36	9
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	76	76	123

### 2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента	2	0	0	2	0	0	12
2.	Современные подходы к менеджменту	2	0	0	2	0	0	12
3.	Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия	4	0	0	4	0	0	13
4.	Методы поиска новых идей и решений	4	0	0	4	0	0	13
5.	Антикризисный менеджмент	2	0	0	2	0	0	13
6.	Эффективность менеджмента	2	0	0	2	0	0	13

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента	2	0	0	2	0	0	12

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

2.	Современные подходы к менеджменту	2	0	0	2	0	0	12
3.	Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия	4	0	0	4	0	0	13
4.	Методы поиска новых идей и решений	4	0	0	4	0	0	13
5.	Антикризисный менеджмент	2	0	0	2	0	0	13
6.	Эффективность менеджмента	2	0	0	2	0	0	13

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента	1	0	0	1	0	0	20
2.	Современные подходы к менеджменту	1	0	0	1	0	0	21
3.	Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия	1	0	0	1	0	0	21
4.	Методы поиска новых идей и решений	1	0	0	1	0	0	21
5.	Антикризисный менеджмент	1	0	0	1	0	0	20
6.	Эффективность менеджмента	1	0	0	1	0	0	20

### Примечания:

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

### 2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ

#### Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента	Понятие менеджмента. Принципы менеджмента. Функции менеджмента. Характеристика труда менеджера. Структура труда менеджера. Соотношение функций менеджера и уровней управления.

	<p align="center"><b>Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»</b></p>
	<p>СМК-ПГ 01.1.160-02/21</p>

2.	Современные подходы к менеджменту	Современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода.
3.	Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия	Организационной формы управления и алгоритм их создания. Внутренние и внешние факторы организации. Виды административного аппарата. Типы организационных структур управления.
4.	Методы поиска новых идей и решений	Этапы подготовки и принятия управленческих решений. Методы, основанные на психологической активизации творческого мышления. Методы, систематизирующие и активизирующие перебор вариантов. Методы целенаправленного решения творческих задач
5.	Антикризисный менеджмент	Понятие и сущность антикризисного управления. Кризис-менеджер. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.
6.	Эффективность менеджмента	Эффективность и результативность управления. Факторы, определяющие эффективность управления. Роль персонала управления в успешном менеджменте.

### Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента	С	Развитие управления как науки. Школы менеджмента. Научное управление. Концепция бюрократии. Классическое управление. Зарубежный опыт управления.
2.	Современные подходы к менеджменту	С	Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов. Роль человеческого фактора в управлении. Креативный менеджмент. Инновационное развитие в условиях цифровой экономики
3.	Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия	С	Типы организаций по отношению к внешней среде. Новые типы организаций: эдохократичная, многомерная, рыночная, сетевая, виртуальная. Партисипативное управление. Основные типы стратегий фирм.
4.	Методы поиска новых идей и решений	С	Мозговой штурм и его разновидности. Конференция идей. Синектика. Идеиная инженерия. Триггерная техника. Анализ раздражающего слова. Идея Дельфи. Совершенствование методов управления: основные причины дефицита времени и правила планирование рабочего времени.
5.	Антикризисный менеджмент	С	Банкротство предприятия, его предпосылки. Диагностика банкротства. Модели банкротства.
6.	Эффективность менеджмента	С	Принципы эффективного менеджмента. Оценка и регулирование эффективности менеджмента. Показатели эффективности. Личная эффективность руководителя.

### Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента	Школа научного управления. Доктрина человеческих отношений. Поведенческие науки. Неоклассическая школа в управлении. Бихевиористский подход в управлении. Количественная школа.
2.	Современные подходы к менеджменту	Система взглядов на управление в России в современных условиях. Латентный менеджмент.

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

3.	Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия	Стратегическое планирование деятельности фирмы. Миссия, цель развития. Методы установки целей. Влияние внешней среды на выбор стратегии. Выбор альтернатив.
4.	Методы поиска новых идей и решений	Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности. Совершенствование методов управления.
5.	Антикризисный менеджмент	Государственное регулирование кризисных ситуаций. Финансовое оздоровление. Пути выхода из кризиса. Бенчмаркинг. Реинжиниринг. Реструктуризация.
6.	Эффективность менеджмента	Социально-экономическая эффективность менеджмента. Тенденции изменения эффективности. Основные причины дефицита времени и правила планирование рабочего времени.

### 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

#### 3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат). Дискуссионные процедуры. Мини-тест.
2.	Современные подходы к менеджменту	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат). Дискуссионные процедуры. Мини-тест.
3.	Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат). Кейсы. Мини-тест.
4.	Методы поиска новых идей и решений	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат). Мини-тест.
5.	Антикризисный менеджмент	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат). Мини-тест.
6.	Эффективность менеджмента	Устный опрос. Творческое задание (эссе). Исследовательский проект (реферат). Деловая игра.

#### 3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

##### Устный опрос

Тема 1. Понятие и содержание фундаментальных концепций менеджмента

1. Понятие менеджмента, принципы и функции менеджмента.
2. Истоки возникновения менеджмента.
3. Развитие управления как науки.
4. Школы менеджмента.

Тема 2. Современные подходы к менеджменту

1. Современные концепции менеджмента
2. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов.
3. Система взглядов на управление в России в современных условиях.

Тема 3. Организационные формы управления и стратегия деятельности предприятия

1. Организационной формы управления и алгоритм их создания.
2. Внутренние и внешние факторы организации.
3. Типы организационных структур управления.
4. Основные типы стратегий фирм.



5. Стратегическое планирование деятельности фирмы.

Тема 4. Методы поиска новых идей и решений

1. Мозговой штурм и его разновидности.
2. Конференция идей. Синектика. Идеальная инженерия. Триггерная техника. Анализ раздражающего слова. Идея Дельфи.
3. Совершенствование методов управления: основные причины дефицита времени и правила планирование рабочего времени.

Тема 5. Антикризисный менеджмент

1. Понятие и сущность антикризисного управления.
2. Кризис-менеджер.
3. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.
4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Тема 6. Эффективность менеджмента

1. Эффективность управления.
2. Принципы эффективного менеджмента.
3. Социально-экономическая эффективность менеджмента.

**Творческое задание (эссе)**

1. Реализация принципов управления и их развитие в современных условиях.
2. Роль руководителя в системе управления организацией.
3. Значение эффективности управленческого труда в современных условиях.
4. Совершенствование организации личного труда менеджера.
5. Роль и значение подготовки и проведения деловых переговоров как элемента эффективного управления.
6. Совершенствование руководства коллективом и координация деятельности во внешней среде.
7. Повышение эффективности использования информационных технологий в управлении.
8. Оценка эффективности управленческого труда.
9. Совершенствование эффективности управления.
10. Факторы роста эффективности управления в современных условиях.

**Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Кейс 1.

Американская корпорация ЗМ известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация ЗМ входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация ЗМ занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;
2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой



работы;

3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России?

Кейс 2

Миссия организации

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы.

Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Миссия – это общая цель организации, выражающая причину ее существования. В ней обычно детализируется статус организации, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Вопросы:

1. Что такое миссия организации? Приведите несколько формулировок определения и выберите одну, на Ваш взгляд, наиболее полно раскрывающую суть понятия.
2. Чем миссия организации отличается от видения ее руководителя?
3. Какие элементы может включать в себя формулировка миссии организации?



4. Каким образом необходимо разрабатывать (формулировать) миссию организации?

Кейс 3.

Портрет организации

В данной работе необходимо раскрыть общие характеристики организации «Ашан» (внутреннюю среду) и сделать вывод о возможностях и сильных сторонах деятельности организации на внешнем рынке. Студенту необходимо пользоваться Интернет-ресурсами, а также периодической печатью. Еще 50 лет назад это слово не было известно никому, сегодня же его знают жители десятков стран – от Китая до Марокко. Современный «Ашан» - это крупнейший холдинг, владеющий сотнями гипермаркетов и супермаркетов по всему миру и обслуживающий несколько сотен миллионов человек ежегодно.

Между тем началась история «Ашана» более чем тривиально. Основатель компании Жерар Мюлье, ранее занимавшийся производством и реализацией текстильной продукции (это был семейный бизнес Мюлье), открыл свой первый магазин, торговый зал которого был расположен в старом фабричном цехе. Общая торговая площадь магазина составила 600 квадратных метров, что для Франции, традиционно тяготеющей к небольшим лавочкам и кафе, было несколько рискованно.

На сегодняшний день сеть является одной из самых крупных мировых торговых корпораций. В ее состав входят почти 550 гипермаркетов и более 750 супермаркетов во многих странах, все они оформлены в едином корпоративном стиле. Официальный штат сотрудников торговой сети превысил 230 тысяч человек, и постоянно увеличивается, потому что новые торговые точки компании открываются постоянно.

Первый магазин АШАН в России открыл двери для покупателей в 2002 году, и на сегодняшний день компания представляет собой один из наиболее ярких примеров успеха французского бизнеса в России. Более 30 тысяч сотрудников заняты в почти 80 магазинах в 27 регионах России – АШАН бесспорно является одним из лидеров российского рынка.

Руководство «Ашан» рассматривает Россию как очень перспективный рынок. Сегодня Россия является вторым по значимости рынком для компании АШАН после Франции, и в ближайшее время планируется открытие ряда новых магазинов.

Вопросы:

1. Изучив самостоятельно деятельность организации, определите, какую стратегию реализует Ашан.
2. Оцените конкурентоспособность Ашана, проанализировав его деятельность на российском рынке с помощью SWOT-анализа.
3. Согласны ли Вы с утверждением, что успех Ашана объясняется правильно выбранной стратегией?

**Исследовательский проект (реферат)**

1. Функционирование компаний при преобразованиях в современных условиях.
2. Роль управленческой информации в стабилизационной экономике.
3. Перспективные направления развития организаций в стабилизационной экономике.
4. Роль транснациональных корпораций при построении «экономики без границ».
5. Понятие эффективности деятельности организаций.
6. Факторы эффективности организации.
7. Современное состояние и перспективы развития управления.
8. Особенности развития теории и практики управления в современной России.
9. Сравнительный анализ зарубежного опыта управления и возможности его использования в условиях России.
10. Эффективность применения системного подхода в управлении.
11. Эффективность применения процессного подхода в управлении.



12. Эффективность применения ситуационного подхода в управлении  
**Дискуссионные процедуры (круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции)**

1. Какую роль играет управление в деятельности человека и организации?
2. На каком этапе развития рыночной экономики возник менеджмент как наука?
3. В чем заключаются экономические основы менеджмента?
4. Раскройте общие и различные стороны управления организациями с разными формами собственности.
5. Сопоставьте труд управленца и рабочего, покажите общие моменты и различия.
6. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
7. Подходы к определению сущности менеджмента. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
8. Исторические предпосылки развития менеджмента. Этап раннего менеджмента.
9. Школа научной организации труда (НОТ): предпосылки возникновения и основные идеи. Вклад представителей школы в развитие науки и практики менеджмента.
10. Административная школа: предпосылки возникновения и основные идеи. Представители административной школы, их вклад в развитие менеджмента.

**Деловая игра «Текучка в деятельности руководителя»**

**Цели и задачи деловой игры**

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя - организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем консультировать студентов.

Задача студентов - находить решения поставленных проблем.

Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

**Порядок проведения деловой игры**

1. Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

2. Систематизация информации

Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);
- упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоёмкость работы с ними, важность для организации личного труда;



- события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

### 3. Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

- 1) исследовать степень планирования тех или иных работ;
- 2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;
- 3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;
- 4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;
- 5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

### 4. Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например введение новой графы, куда заносят особые мнения.

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, "Следует планировать 9 событий, не следует - 5 событий".

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.

Если обсуждение ведётся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство студентов посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

п/п	События	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор-инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени		Увеличения
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	

### Сценарий деловой игры

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только отрывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно хал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось



значительно серьёзнее можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: "создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные."

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;
- составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;
- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности".

#### **Мини-тест**

- 1) Возникновение практики управления было связано с
  - а) появлением общения
  - б) возникновением письменности
  - в) возникновением производства
  - г) разделением и кооперацией труд
- 2) Менеджмент – это
  - а) главный принцип управления



- б) теория и практика управления
- в) исключительно теория управления
- г) исключительно практика управления
- 3) Источником управленческого воздействия является
  - а) объект менеджмента
  - б) субъект менеджмента
  - в) система управления
  - г) менеджмент
- 4) Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется
  - а) объектом менеджмента
  - б) субъектом менеджмента
  - в) системой управления
  - г) менеджментом
- 5) Система управления включает
  - а) принципы, методы и функции управления
  - б) совокупность органов управления
  - в) субъект, объект управления и связи между ними
  - г) совокупность объектов управления
- 6. Выделяют четыре группы факторов, оказывающих влияние на процесс проектирования организации. К ним относятся
  - а). Внешняя среда, стратегические цели руководства, поведение работников, конкуренты
  - б). Внешняя среда, технология проведения работ, стратегические цели руководства, стили руководства
  - в). Технология проведения работ, стратегические цели руководства, поведение работников, конфликты в организации
  - г). Внешняя среда, технология проведения работ, стратегические цели руководства, поведение работников
- 7. Стратегия рассматривается как
  - а). Результат деятельности организации
  - б). Долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, внешней и внутренней среды.
  - в). Направление деятельности организации для достижения максимальной прибыли.
  - г) Метод руководства организацией
- 8. Значение миссии для организации состоит в следующем
  - а) Миссия делает ясным предназначение организации
  - б) Миссия способствует установлению благоприятного климата в организации
  - в) Миссия обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации
  - г) Все ответы верны
- 9. Прибыльность, как одна из целей организации отражается в следующих показателях
  - а) Доля рынка
  - б) Рентабельность
  - в) Материалоемкость продукции
  - г) Текучесть кадров
- 10. Иерархия целей это
  - а) Миссия организации
  - б) Стратегическая цель организации
  - в) Декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня



г) Цели роста организации

11. Процесс выработки целей начинается с

- а) Анализа тенденций окружающей среды
- б) Установления целей организации в целом
- в) Анализа финансовых ресурсов
- г) Установления индивидуальных целей сотрудников

12. Стратегическое управление можно определить как

- а). Такое управление, при котором организация планирует свою деятельность как четкий план при заранее известном конечном состоянии
- б). Такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование своей деятельности
- в). Такое управление, при котором выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.
- г). Набор рутинных процедур и схем.

14. SWOT-анализ позволяет

- а) Выявить сильные и слабые стороны организации
- б) Выявить возможности и угрозы внешней среды
- в) Выявить сильные и слабые стороны деятельности организации и возможности и угрозы внешней среды.
- г). Установить сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы связи между ними.

15. Базисными стратегиями развития бизнеса являются

- а) Стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста, стратегия сокращения.
- б) Стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста.
- в) Стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия сокращения.
- г) Стратегия концентрированного роста, стратегия диверсифицированного роста, стратегия сокращения

16. Процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации называется

- а) - организация
- б) - координация
- в) - мотивация
- г) - обучение

17 «Удовлетворенные потребности не мотивируют людей» - гласит одна из основных идей теории

- а) В.Врума
- б) Д. МакКлелланда
- в) А. Маслоу
- г). Ф. Герцберга

18 Какие из нижеперечисленных форм вознаграждения относятся к внешним формам вознаграждения

- а) Продвижение по службе
- б) Достижение результата
- в) Содержание и значимость работы



г) Общение в процессе работы

19. Какие из нижеперечисленных форм вознаграждения относятся к внутренним вознаграждениям

а) Содержание и значимость работы

б) Зарплата

в) Продвижение по службе

г). Статус

20.. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет функция

а) - планирования

б) - мотивации

в) - организации

г) - контроля

### **3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости** **Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

### **Творческое задание**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат)



текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

#### **Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **Деловая игра**

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **Исследовательский проект (реферат)**

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата.

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

### **Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## **3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**

### **3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)**

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач,



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ПГ 01.1.160-02/21

		представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

	«удовлетворительно».
--	----------------------

### 3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

#### Список вопросов для устных ответов (варианты теста)

1. Понятие менеджмента, принципы и функции менеджмента.
2. Истоки возникновения менеджмента.
3. Развитие управления как науки.
4. Школы менеджмента: классическая и неоклассическая.
5. Школа научного управления. Использование в современных условиях
6. Доктрина человеческих отношений.
7. Поведенческие науки. Бихевиористский подход в управлении.
8. Современные концепции менеджмента
9. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов.
10. Система взглядов на управление в России в современных условиях.
11. Организационной формы управления и алгоритм их создания.
12. Внутренние и внешние факторы организации.
13. Типы организационных структур управления.
14. Основные типы стратегий фирм.
15. Стратегическое планирование деятельности фирмы.
16. Стратегическое планирование деятельности фирмы.
17. Миссия, цель развития организации. Методы установки целей.
18. Влияние внешней среды на выбор стратегии. Выбор альтернатив
19. Мозговой штурм и его разновидности.
20. Конференция идей. Синектика.
21. Идейная инженерия. Триггерная техника.
22. Анализ раздражающего слова.
23. Метод Дельфи в принятии решений
24. Совершенствование методов управления: основные причины дефицита времени и правила планирование рабочего времени.
25. Понятие и сущность антикризисного управления.
26. Кризис-менеджер.
27. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.
28. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
29. Эффективность управления.
30. Принципы эффективного менеджмента.
31. Социально-экономическая эффективность менеджмента.
32. Решения в процессе управления: сущность, содержание, классификация.
33. Этапы подготовки и принятия управленческих решений.
34. Методы разработки и оптимизации управленческих решений.
35. Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности.
36. Совершенствование методов управления
37. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
38. Финансовое оздоровление современной организаци.
39. Пути выхода из кризиса в условиях меняющейся внешней среды.
40. Бенчмаркинг как анализ превосходства
41. Реинжиниринг. Реструктуризация как способы снижения кризиса
42. Ситуационный подход в процессе управления.
43. Системный подход в управлении



44. Процессный подход и его составляющие.
45. Роль человеческого фактора в управлении.
46. Креативный менеджмент.
47. Латентный менеджмент.
48. Инновационное развитие в условиях цифровой экономики
49. Типы организаций по отношению к внешней среде.
50. Новые типы организаций: эдхократичная, многомерная.
51. Рыночная, сетевая, виртуальная организации. Их характеристики и примеры использования.
52. Партиципативное управление: сущность, условия применения
53. . Основные типы стратегий развития фирм. Условия применения.
54. Банкротство предприятия, его предпосылки.
55. Диагностика банкротства. Модели банкротства.
56. Оценка и регулирование эффективности менеджмента.
57. Показатели эффективности.
58. Личная эффективность руководителя.
59. Тенденции изменения эффективности.
60. Основные причины дефицита времени и правила планирование рабочего времени.

### **Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач**

#### **Задача 1**

Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

#### **Задача 2**

**Описание ситуации:** Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

#### **Задача 3**

##### **“Новый сотрудник”**

Продавец Ильина М.К., 19 лет. В компании на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы продавцом, инициативна в работе с покупателями.

Систематически нарушает требования к внешнему виду продавца (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылается на невысокую зарплату.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Ильиной М.К. на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида. Кейсы для тренинга продаж можно

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

### 3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

#### Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

#### Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требуемый объем и структура</li> <li>- изложение материала без фактических ошибок</li> <li>- логика изложения</li> <li>- использование соответствующей терминологии</li> <li>- стиль речи и культура речи</li> <li>- подбор примеров их научной литературы и практики</li> </ul>
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

#### Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделение и понимание проблемы</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения</li> <li>- полнота использования источников</li> <li>- наличие авторской позиции</li> <li>- соответствие ответа поставленному вопросу</li> <li>- использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных</li> <li>- логичность изложения</li> <li>- умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач</li> <li>- умение привести пример</li> <li>- опора на теоретические положения</li> <li>- владение соответствующей терминологией</li> </ul>
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

#### 4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)



#### **4.1. Электронные учебные издания**

1. Романько, И. Е. Теория управления : учебное пособие / И. Е. Романько. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Ушаков, А. В. Современная теория управления. Дополнительные главы : учебное пособие для университетов / А. В. Ушаков, Вундер Н. А. (Полинова) ; под редакцией А. В. Ушаков. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. — 186 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68128.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **4.2. Электронные образовательные ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.

#### **4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ivo.garant.ru/>.
4. База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru>.

#### **4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.
3. Программное обеспечение отечественного производства: справочно-правовая система «Гарант» (Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»).

#### **4.5. Оборудование и технические средства обучения**

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ПГ 01.1.160-02/21

средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

<b>Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы*</b>	<b>Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения</b>
Учебные аудитории (учебная аудитория) для проведения учебных занятий	Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование).
Помещение для самостоятельной работы	Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.

\* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.